

**PENTINGNYA PERENCANAAN STRATEGI PADA PERUSAHAAN
KULIT UD NOGOSARI LEATHER DI KABUPATEN LUMAJANG**

Disusun oleh:

GAHTAN THORIQ

145020200111036

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih

Derajat Sarjana Ekonomi



**BIDANG MANAJEMEN STRATEGI
JURUSAN MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG**

2018

RIWAYAT HIDUP

Nama : Gahtan Thoriq
Tempat Tanggal lahir : Lumajang, 8 Juli 1996
Jenis Kelamin : Laki-laki
Agama : Islam
Alamat : Jln. Kyai Ilyas no 121 Lumajang



Riwayat Pendidikan

1. SD Al Ikhlas Lumajang 2002-2008
2. SMPN 5 Lumajang 2008-2011
3. SMAN 2 Lumajang 2011-2014
4. Strata 1 Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan atas kehadiran Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan kemampuan untuk menyusun skripsi dengan judul : “Pentingnya Perencanaan Strategi Pada Perusahaan Kulit UD Nogosari Leather Di Kabupaten Lumajang”.

Adapun tujuan dari penulisan skripsi ini adalah untuk memenuhi syarat dalam mencapai derajat Sarjana Ekonomi pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang.

Dalam penyusunan skripsi ini, saya menyadari telah banyak menerima dukungan, bantuan, serta bimbingan dari berbagai pihak, sehingga dengan ini saya ucapkan terima kasih kepada:

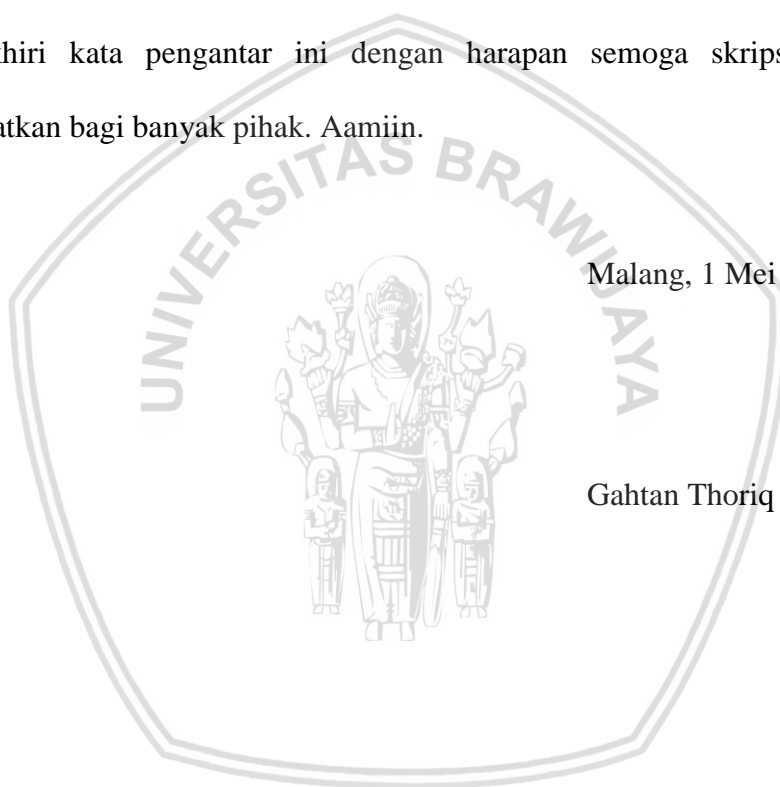
1. Nurkholis ,SE., M.Bus.(Acc)., AK., Ph.D. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya
2. Ibu Dr. Sumiati, SE., M.Si. selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya
3. Ibu Dr. Rofiaty, SE., MM. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan saran dan nasihat dalam penulisan skripsi
4. Pak Slamet, selaku kepala bagian mentah dan umum.
5. Kedua orang tua Bapak Thoriq dan Ibu Najemah serta adik perempuan Najwa yang selalu memberikan doa, perhatian, dan dukungan..
6. Seluruh staf dan karyawan di UD Nogosari Leather yang selalu memberikan kemudahan dan bantuan saat melakukan penelitian.

7. Eko, Wafi, Anggy, Safana, Dani, Affan, Yahfi, Mus, Arisya, Ansor, Rizal, dan Rindang yang selalu memberikan dukungan dan doa untuk penulisan laporan, serta teman-teman yang selalu memberi *support*.
8. Seluruh pihak lain yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu, namun telah memberikan banyak dukungan atas penyelesaian skripsi ini.

Semoga segala dukungan yang telah diberikan mendapat balasan dari Allah SWT. Saya menyadari masih banyak kekurangan dalam penyusunan skripsi ini. Saya akhiri kata pengantar ini dengan harapan semoga skripsi ini dapat dimanfaatkan bagi banyak pihak. Aamiin.

Malang, 1 Mei 2018

Gahtan Thoriq



DAFTAR ISI

Kata Pengantar	i
Daftar Isi	iii
Daftar Tabel.....	vi
Daftar Gambar	vii
Daftar Lampiran	viii
Abstrak.....	ix
 BAB I PENDAHULUAN	 1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	6
2.1 Penelitian Terdahulu.....	6
2.2 Pengertian Strategi dan Manajemen Strategi.....	7
2.2.1 Pengertian Strategi	7
2.2.2 Pengertian Manajemen Strategi	8
2.3 Proses Manajemen Strategi.....	9
2.4 Tingkatan Strategi.....	11
2.5 Prinsip-Prinsip Strategi	12
2.6 Manfaat Manajemen Strategi.....	13
2.7 Visi, Misi, dan Tujuan	14
2.7.1 Visi Perusahaan	14
2.7.2 Misi Perusahaan	14
2.7.3 Tujuan Perusahaan	16
2.8 Analisis Lingkungan Perusahaan.....	17
2.8.1 Lingkungan Internal	17
2.8.2 Lingkungan Eksternal	19
2.9 Jenis-Jenis Strategi.....	21
2.10 Industri Penyamakan Kulit	22

2.11 Kerangka Pikiran	24
BAB III METODE PENELITIAN	25
3.1 Jenis Penelitian	25
3.2 Lokasi dan Periode Penelitian	25
3.3 Ruang Lingkup Penelitian	26
3.4 Sumber Data	26
3.5 Teknik Pengumpulan Data	27
3.6 Metode Pengolahan Data	29
3.6.1 Analisis IFE (<i>Internal Factor Evaluation</i>)	30
3.6.2 Analisis EFE (<i>External Factor Evaluation</i>)	31
3.6.3 Analisis Matriks SWOT	33
3.6.4 Matriks Strategi Besar	38
3.6.5 Matriks Internal Eksternal (IE)	40
3.6.6 Analisis QSPM (<i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i>)	41
BAB IV ANALISIS DATA	44
4.1 Gambaran Umum Perusahaan	44
4.1.1 Logo Nogosari Leather	44
4.1.2 Arti Logo	44
4.1.3 Sejarah Nogosari Leather	45
4.1.4 Visi dan Misi	46
4.1.5 Tujuan	46
4.1.6 Budaya Organisasi	48
4.1.7 Bentuk Badan Hukum Perusahaan	49
4.1.8 Lokasi Perusahaan	49
4.1.9 Struktur Organisasi	51
4.2 Kondisi Lingkungan Internal Perusahaan	57
4.2.1 Sumber Daya Manusia	57
4.2.2 Produksi dan Operasional	61
4.2.3 Pemasaran dan Distribusi	67
4.2.4 Keuangan Perusahaan	70
4.2.5 Penelitian dan Pengembangan	70

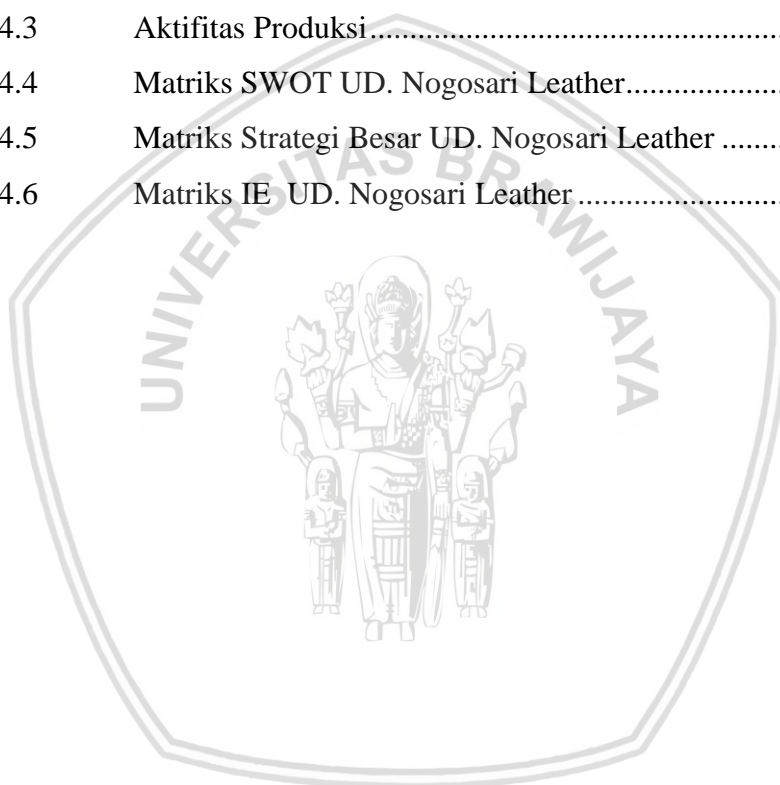
4.3	Kondisi Lingkungan Eksternal Perusahaan.....	71
4.3.1	Sektor Sosial Budaya Demografis Lingkungan.....	71
4.3.2	Sektor Teknologi	71
4.3.3	Sektor Politik, Pemerintah, dan Hukum	72
4.3.4	Sektor Kompetitif	73
4.3.5	Sektor Ekonomi	75
4.4	Faktor-Faktor Keberhasilan.....	76
4.5	Tahap Masukan dalam Perencanaan Strategi.....	77
4.5.1	Analisis IFE	77
4.5.2	Analisis EFE	83
4.6	Tahap Pencocokan dalam Perencanaan Strategi	91
4.6.1	Matriks SWOT.....	91
4.6.2	Matriks Strategi Besar	93
4.6.3	Matriks Internal Eksternal	95
4.7	Tahap Keputusan.....	97
4.7.1	Matriks QSPM.....	97
BAB V	PENUTUP	101
5.1	Kesimpulan.....	111
5.2	Saran.....	105
Daftar Pustaka	106
Lampiran	109

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Tabel IFE	31
Tabel 3.2	Tabel EFE.....	33
Tabel 3.3	Contoh Tabel Matriks SWOT	37
Tabel 3.4	Contoh Matriks QSPM.....	43
Tabel 4.1	Jumlah Tenaga Kerja.....	58
Tabel 4.2	Jam Kerja Karyawan Non Satpam	59
Tabel 4.3	Jam Kerja Bagian Satpam	59
Tabel 4.4	Hasil Produksi	64
Tabel 4.5	Mesin Utama	66
Tabel 4.6	Mesin Pembantu.....	66
Tabel 4.7	Mitra <i>Buyer</i> Besar/Eksportir	69
Tabel 4.8	<i>Buyer</i> Kecil/Menengah.....	69
Tabel 4.9	Impor Daging Sapi Indonesia.....	72
Tabel 4.10	Perubahan Harga Garam	76
Tabel 4.11	Matriks IFE UD. Nogosari Leather.....	82
Tabel 4.12	Populasi Ternak Lumajang	85
Tabel 4.13	Matriks EFE UD. Nogosari Leather	90
Tabel 4.14	Matriks QSPM UD. Nogosari Leather.....	97

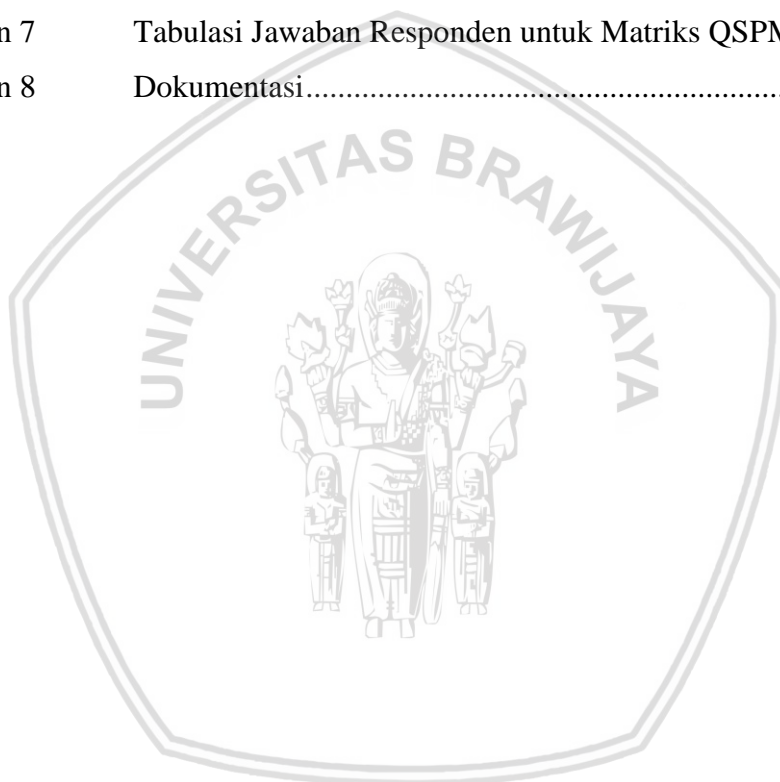
DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Proses Manajemen Strategi	10
Gambar 2.2	Kerangka Pemikiran	24
Gambar 3.1	Matriks Strategi Besar	39
Gambar 3.2	Matriks Internal Eksternal	40
Gambar 4.1	Logo UD. Nogosari Leather	44
Gambar 4.2	Struktur Organisasi	52
Gambar 4.3	Aktifitas Produksi	61
Gambar 4.4	Matriks SWOT UD. Nogosari Leather	92
Gambar 4.5	Matriks Strategi Besar UD. Nogosari Leather	94
Gambar 4.6	Matriks IE UD. Nogosari Leather	95



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Daftar Pertanyaan Wawancara	109
Lampiran 2	Laporan Laba dan Rugi	111
Lampiran 3	Kuisisioner Matriks IFE dan EFE	113
Lampiran 4	Kuisisioner Matriks QSPM	123
Lampiran 5	Tabulasi Jawaban Responden untuk Matriks IFE dan EFE Penentuan Bobot	137
Lampiran 6	Tabulasi Jawaban Responden untuk Matriks IFE dan EFE Penentuan Rating	139
Lampiran 7	Tabulasi Jawaban Responden untuk Matriks QSPM ...	140
Lampiran 8	Dokumentasi	143



Pentingnya Perencanaan Strategi Pada Perusahaan Kulit UD Nogosari Leather Di Kabupaten Lumajang

Gahtan Thoriq

*Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang
gahtanthoriq@gmail.com*

Dosen Pembimbing:

Dr. Rofiaty SE MM

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang

ABSTRAK

Industri penyamakan kulit adalah industri yang selalu mengalami perkembangan dan perubahan lingkungan sepanjang waktu, sehingga diperlukan perencanaan strategi agar UD Nogosari Leather dapat bertahan dalam industri penyamakan kulit di Indonesia. Jenis penelitian adalah deskriptif dengan teknik pengumpulan data observasi, wawancara, kuesioner, serta dokumentasi. Teknik analisis yang digunakan adalah matriks IFE, matriks EFE, matriks SWOT, matriks strategi besar, matriks IE, dan matriks QSPM.

Hasil analisis data menunjukkan UD Nogosari Leather memiliki posisi di atas rata-rata sehingga kekuatan yang dimiliki dapat dioptimalkan dan mampu mengatasi kelemahan dengan baik. Selain itu, UD Nogosari Leather mampu mengatasi segala ancaman dengan merespon peluang yang ada. Alternatif strategi yang dapat diterapkan berdasarkan matriks QSPM adalah integrasi horizontal.

Kata Kunci : Lingkungan Internal, Lingkungan Eksternal, Perumusan Strategi, Matriks IFE, Matriks EFE, Matriks SWOT, Matriks Strategi Besar, Matriks IE, Matriks QSPM

The Importance of Strategic Planning on Leather Company UD Nogosari Leather in Lumajang Regency

Gahtan Thoriq

Faculty of Economics and Business, University of Brawijaya

gahtanthoriq@gmail.com

Advisor:

Dr. Rofiaty SE MM

Faculty of Economics and Business, University of Brawijaya

ABSTRACT

The tannery industry is an industry that always experiences developmental and environmental changes all the time, so UD. Nogosari Leather need to plan a strategy for keeping the stand in the Indonesia tannery industry. The type of the research is descriptive and the data collection technique are observation, interview, questionnaire, and documentation. This research used IFE matrix, EFE matrix, SWOT matrix, Grand Strategy matrix, IE matrix, and QSPM matrix as the analysis technique.

The results show that UD. Nogosari Leather position is above average so the company has the capability to optimize its strengths and overcome its weaknesses. Besides that, UD. Nogosari Leather can find a solution for anticipating the threat by responding to all of the opportunities that prevailed. Based on the QSPM matrix, horizontal integration can be applied as the company strategy.

Keywords : internal environment, external environment, strategic plan, IFE matrix, EFE matrix, SWOT matrix, grand strategy, IE matrix, QSPM matrix.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Tujuan perusahaan didirikan adalah memperoleh laba. Laba merupakan hasil yang menguntungkan atas usaha yang dilakukan perusahaan pada suatu periode tertentu. Laba dapat juga digunakan perusahaan untuk tambahan pembiayaan dalam menjalankan usahanya, dan yang terpenting adalah sebagai alat untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaan.

Selain laba, Perusahaan perlu memperhatikan manajemennya. Manajemen adalah suatu proses pengaturan atau ketatalaksanaan untuk mencapai suatu tujuan dengan melibatkan orang lain. Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber – sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. George R Terry menyebutkan ada berbagai fungsi manajemen untuk memperoleh efektifitas dan efisiensi dalam mencapai tujuan , yakni *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Actuating* (Pelaksanaan) dan *Controlling* (Pengawasan). POAC ini merupakan fungsi manajemen yang bersifat umum dan meliputi keseluruhan proses manajerial yang merupakan susunan langkah-langkah secara sistematis dan teratur untuk mencapai tujuan organisasi.

Dalam menghadapi perubahan lingkungan yang terus terjadi hal pertama yang harus dilakukan oleh perusahaan adalah memiliki perencanaan strategi. Perusahaan dituntut untuk memiliki perencanaan yang tepat, efektif dan efisien untuk menghadapi persaingan. Masing-masing perusahaan memiliki perencanaan strategi yang berbeda dengan perusahaan yang lain. Perencanaan strategi dibuat

sesuai dengan kondisi dan tujuan perusahaan. Untuk mencapai tujuan tersebut, terdapat dua hal yang harus diidentifikasi yaitu faktor internal dan eksternal perusahaan. Faktor internal perusahaan adalah faktor dari dalam lingkungan perusahaan yang dapat dikendalikan oleh perusahaan itu sendiri. Seperti sumber daya manusia, keuangan, operasional produksi, pemasaran dan distribusi, serta penelitian dan pengembangan. Faktor eksternal perusahaan adalah faktor yang berasal dari luar perusahaan dan sifatnya tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan. Misalnya masalah ekonomi, demografi, sosial dan budaya, serta politik. Dengan melakukan analisis tersebut, maka perusahaan dapat mengetahui posisinya dan dapat menggunakannya sebagai bahan evaluasi terhadap strategi yang sedang dilakukan.

Metode dalam melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan adalah analisis SWOT. Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats*) merupakan suatu metode dalam perencanaan strategi yang digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang mungkin terjadi dalam mencapai tujuan dari kegiatan suatu perusahaan dalam skala yang lebih luas. Dari hasil analisis SWOT ini, akan ditentukan strategi yang dapat digunakan perusahaan bahkan diimplementasikan agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

Salah satu industri yang harus merencanakan perencanaan strategi dengan baik adalah industri penyamakan kulit. Hal ini dikarenakan Industri penyamakan kulit terus berkembang dan mengalami perubahan sepanjang waktu. Untuk industri penyamakan kulit nasional sendiri masih mengalami kesulitan pada rendahnya ketersediaan bahan baku di dalam negeri serta sulitnya prosedur mendapat bahan

baku dari luar negeri. Tingkat konsumsi daging per kapita (orang) di Indonesia sendiri hanya 2,9 kilogram setiap tahunnya, masih rendah dibandingkan negara-negara lain seperti Singapura yang mencapai 55 kg setiap tahunnya (www.tempo.com 2017). Kondisi tersebut mengakibatkan bahan baku kulit di Indonesia sendiri sedikit dibanding dengan kebutuhannya yang diinginkan oleh pasar dalam negeri. Asosiasi Penyamak Kulit Indonesia (APKI) mencatat, kebutuhan kulit untuk memenuhi semua pabrik kulit di Indonesia mencapai 20 juta lembar kulit sapi per tahun, setiap tahun jumlah sapi yang dipotong hanya sekitar 5 juta ekor, itu berarti suplai dari dalam negeri hanya sekitar 5 juta lembar, sisanya perusahaan harus melakukan impor demi memenuhi kebutuhannya. Kondisi lain penyamakan kulit nasional diperparah dengan banyak beredarnya kulit sintetis dari China yang dapat mengurangi daya saing produk kulit lokal sehingga dipandang sangat merugikan industri penyamakan kulit nasional. (www.kemenperin.go.id, 2016). Masalah lain untuk industri penyamakan kulit di Indonesia sendiri adalah naiknya harga bahan baku penunjang untuk industri penyamakan kulit seperti garam yang mengalami kenaikan 7 kali lipat dari yang awalnya 500 rupiah perkilo menjadi 3500 rupiah perkilo membuat harga kulit melambung (www.kompas.com, 2017). Melihat kondisi yang tidak menentu tersebut membuat perusahaan penyamakan kulit di Indonesia saat ini harus memiliki strategi agar dapat bersaing dan bertahan.

Salah satu perusahaan kulit yang telah berdiri lebih dari 50 tahun adalah UD Nogosari Leather. Perusahaan yang telah berdiri 50 tahun lebih menunjukkan bahwa perusahaan ini mampu bersaing dan mampu bertahan serta mengikuti perubahan lingkungan di Indonesia, namun dalam pelaksanaannya berjalan tanpa adanya

strategi, karena memang belum dilakukannya perencanaan strategi secara formal. Pentingnya perencanaan strategi disini dapat membuat UD Nogosari Leather berjalan kearah yang lebih baik lagi dimasa mendatang dalam menghadapi perubahan lingkungan yang terus-menerus terjadi . Tujuan utama dari skripsi ini yaitu mempelajari bagaimana perusahaan UD Nogosari Leather melakukan operasionalnya dan mampu mengusulkan serta memberi rekomendasi tentang strategi yang dapat diimplemntasikan dimasa mendatang.

Berdasarkan latar belakang tersebut ditentukanlah judul **“PENTINGNYA PERENCANAAN STRATEGI PADA PERUSAHAAN KULIT UD NOGOSARI LEATHER DI KABUPATEN LUMAJANG”**.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka dapat disusun rumusan masalah berikut ini:

1. Bagaimana kondisi lingkungan internal yang meliputi kekuatan dan kelemahan serta kondisi lingkungan eksternal yang mencakup peluang dan ancaman yang dihadapi oleh UD .Nogosari Leather?
2. Apakah strategi yang tepat bagi UD Nogosari Leather dalam menanggapi perubahan yang tidak menentu.

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang sesuai dengan rumusan masalah adalah sebagai berikut:

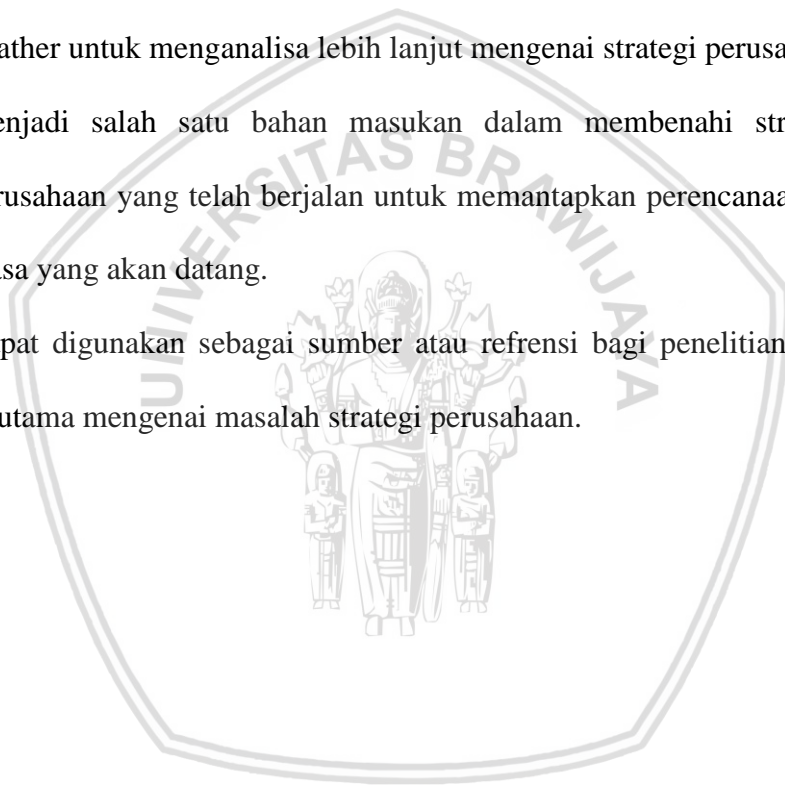
1. Mengidentifikasi kondisi lingkungan internal dan eksternal untuk menentukan strategi yang tepat bagi UD Nogosari Leather.

2. Menetapkan manajemen strategi yang tepat bagi UD Nogosari Leather dalam menanggapi perubahan yang tidak menentu.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat berikut:

1. Membantu UD Nogosari Leather mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki serta peluang dan ancaman yang dihadapi.
2. Menjadi salah satu alat rekomendasi bagi pihak manajemen UD Nogosari Leather untuk menganalisa lebih lanjut mengenai strategi perusahaan.
3. Menjadi salah satu bahan masukan dalam membenahi strategi bisnis perusahaan yang telah berjalan untuk memantapkan perencanaan strategi di masa yang akan datang.
4. Dapat digunakan sebagai sumber atau referensi bagi penelitian selanjutnya terutama mengenai masalah strategi perusahaan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Pada tahun 2016, Sandy Setyawan melakukan penelitian dengan judul **“Perumusan Strategi Pengembangan Wisata Daerah pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Lumajang”**. Penelitian tersebut menggunakan analisis Matrix EFE , Matrix IFE, SWOT, QSPM. Hasilnya penelitian menunjukkan Dinas pariwisata menepati sel II dengan kondisi tumbuh dan membangun, dengan strategi intensif dan integratif.

Pada tahun 2012, Antonius Ristyan Hendra Setiawan melakukan penelitian dengan judul **“Analisis SWOT Sebagai Dasar Perencanaan dan Implementasi Strategi pada Perusahaan (Studi Kasus di Koperasi Kredit Mandiri Jawa Timur , Kota Probolinggo)”**. Penelitian tersebut menggunakan alat analisis EFE , IFE , SWOT , QSPM. Hasilnya penelitian menunjukkan pada kuadran I adalah *market penetration* dan strategi *product development*.

Pada tahun 2011, Andry Dwi Susanto melakukan penelitian dengan judul **“Perumusan Strategi Pada Perum Dagang Cabang Singosari”**. Penelitian tersebut menggunakan analisis Matrix EFE , Matrix IFE, SWOT, QSPM. Hasilnya penelitian menunjukkan PERUM DAGANG berada di kuadran 2 yaitu pasar yang berarti pasar mengalami pertumbuhan cepat. Alternatif strategi yang disarankan yaitu strategi penetrasi pasar.

Pada tahun 2013, Ghea Marcia Puspito Usodo melakukan penelitian dengan judul **“Perumusan Strategi Pada Organisasi Publik Di Pusat Kesehatan**

Masyarakat (Puskesmas Kepanjen Kabupaten Malang)”. Penelitian tersebut menggunakan analisis Matrix EFE , Matrix IFE, SWOT, QSPM. Hasilnya penelitian menunjukkan Puskesmas kepanjen berada di kuadran 1 yang berarti posisi strategi agresif. Yang mana strategi alternatif yang digunakan adalah strategi penetriasi pasar.

Pada tahun 2013, Erwiani melakukan penelitian dengan judul **“Analisis Swot Sebagai Dasar Perumusan Dan Penerapan Strategi Pada Perusahaan (Studi Kasus Di Telkom Malang”**. Penelitian tersebut menggunakan analisis Matrix EFE , Matrix IFE, SWOT, QSPM. Hasilnya penelitian menunjukkan telkom di kuadran IV, dengan kondisi tumbuh dan membangun, dengan strategi intensif dan integratif.

Pada tahun 2011, Fitrianty Maya Urath melakukan penelitian dengan judul **“Perumusan Strategi Bersaing Berdasarkan Strategi Qspm (Quantitative Strtegic Planning Matrix) Studi Pada Efrat Production – Guna Bangun Perkasa Group”**. Penelitian tersebut menggunakan analisis Matrix EFE , Matrix IFE, SWOT, QSPM. Hasilnya penelitian menunjukkan perusahaan berada pada sel 1 dapat digambarkan sebagai growth dan build dengan strategi alternatifnya adalah strategi intensif.

2.2. Pengertian strategi dan manajemen strategi

2.2.1. Pengertian Strategi

Strategi merupakan hal yang sangat penting dan dibutuhkan dalam suatu perusahaan atau instansi, strategi ini mempengaruhi berbagai keputusan-keputusan di masa yang akan datang serta juga digunakan untuk mengatasi dan mengantisipasi berbagai masalah yang akan terjadi di masa yang akan datang. Perumusan strategi

dalam suatu perusahaan pastinya membutuhkan tinjauan dalam berbagai faktor, baik faktor internal maupun eksternal.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2018) Strategi adalah rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus. Sedangkan menurut Pearce dan Robinson (2016:4), strategi merupakan rencana skala besar yang berorientasi jangka panjang untuk berinteraksi dengan lingkungan yang kompetitif untuk mencapai tujuan perusahaan.

Dari dua pengertian mengenai strategi yang telah disebutkan di atas dapat disimpulkan bahwa strategi adalah suatu rencana yang ditujukan untuk mencapai suatu sasaran.

2.2.2. Pengertian Manajemen Strategi

Pearce dan Robinson (2016:3) mendefinisikan manajemen strategi sebagai suatu rangkaian keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana untuk mencapai tujuan perusahaan.

Sedangkan Manajemen strategi menurut Irham Fahmi (2014) adalah suatu rencana yang disusun dan dikelola dengan memperhitungkan berbagai sisi dengan tujuan agar pengaruh rencana tersebut bisa memberikan dampak positif bagi organisasi tersebut secara jangka panjang.

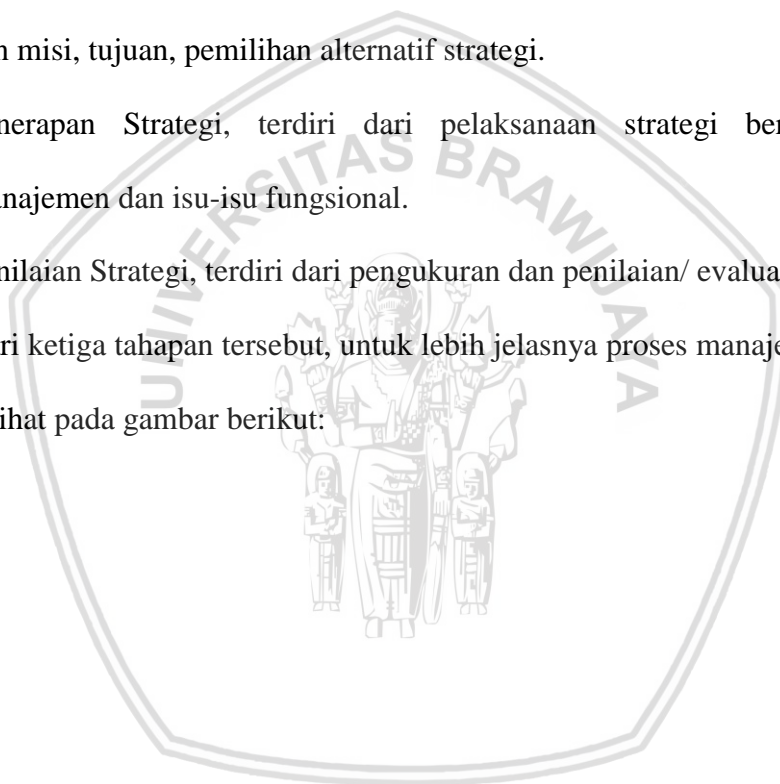
Dari definisi-definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi merupakan suatu kesatuan antara proses formulasi dan implementasi strategi yang dibuat oleh perusahaan guna menjalankan visi dan misi perusahaan guna mencapai suatu tujuan yang diinginkan

2.3. Proses Manajemen Strategi

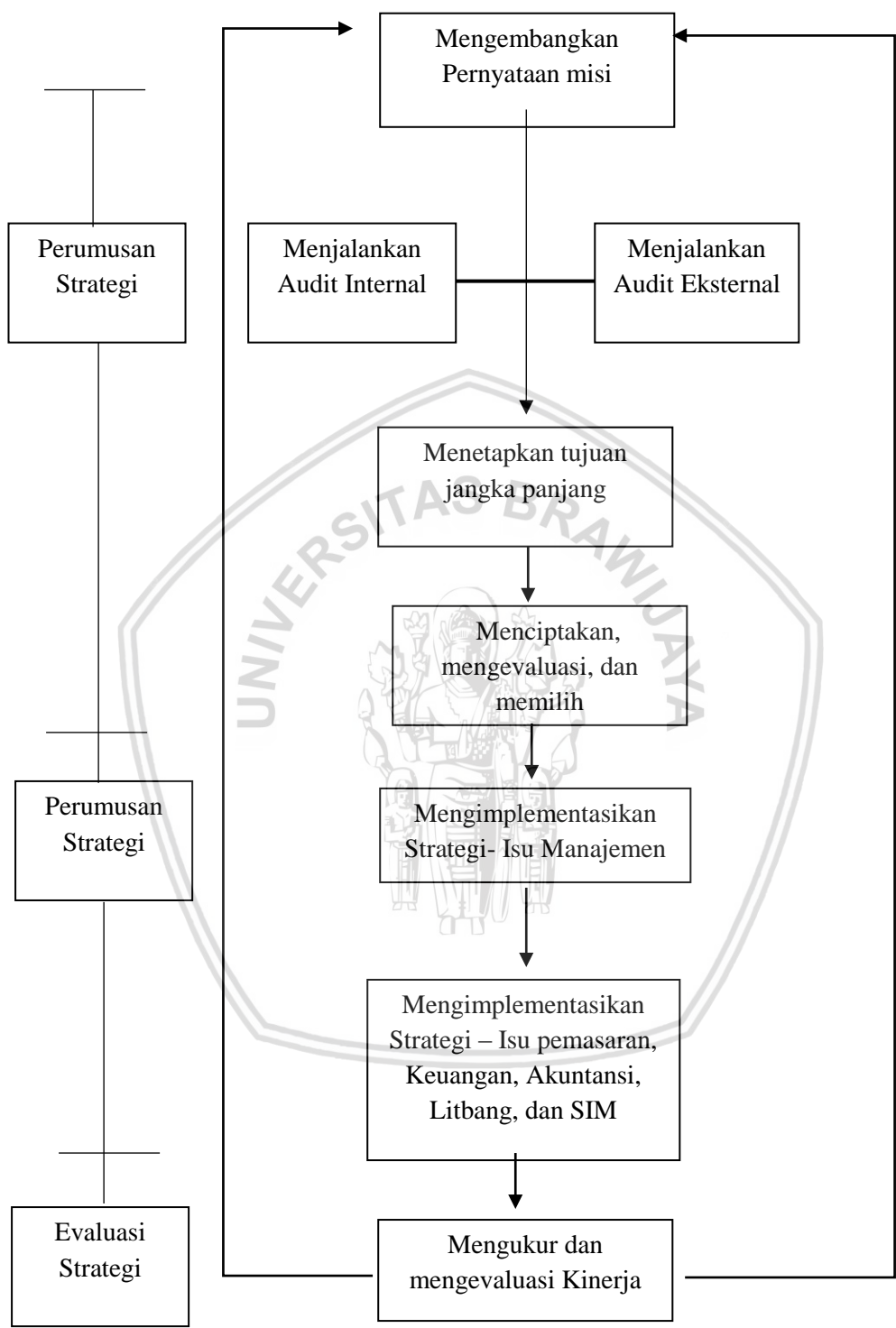
Proses untuk merumuskan dan mengarahkan aktivitas manajemen strategis bervariasi antarbisnis. Semakin besar dan kompleks tingkat suatu bisnis usaha maka manajemen strategis yang dilakukan juga semakin rumit. Menurut Fred R. David (2012:21) proses manajemen strategi pada dasarnya meliputi tiga langkah utama yang saling berkaitan, yaitu:

- a. Perumusan Strategi, terdiri dari audit internal dan eksternal, pernyataan visi dan misi, tujuan, pemilihan alternatif strategi.
- b. Penerapan Strategi, terdiri dari pelaksanaan strategi berupa isu-isu manajemen dan isu-isu fungsional.
- c. Penilaian Strategi, terdiri dari pengukuran dan penilaian/ evaluasi kinerja.

Dari ketiga tahapan tersebut, untuk lebih jelasnya proses manajemen strategi dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2.1
Proses Manajemen Strategi



(Sumber: Fred R. David (2012:21))

2.4. Tingkatan Strategi

Setiawan Hari Purnomo dan Zulkieflimansyah (2007:13) menyatakan bahwa pengambilan keputusan dari suatu perusahaan terdiri dari tiga tingkatan yaitu:

1. Tingkatan Korporata (*Corporate Level*)

Posisi puncak adalah tingkatan korporat (*corporate level*), yang biasanya terdiri dari para direksi dan CEO. Tugas utama mereka adalah memikirkan masa depan perusahaan secara komprehensif.

2. Tingkatan Usaha (*Business Level*)

Posisi menengah adalah tingkatan usaha atau *business level* yang biasanya terdiri dari manajer-manajer tingkat divisi dari suatu perusahaan. Manajer-manajer ini harus menerjemahkan pernyataan-pernyataan dan maksud yang diinginkan dalam tingkat korporat ke dalam tujuan-tujuan yang real di divisinya masing-masing.

3. Tingkat Fungsional (*Functional Level*)

Posisi paling bawah adalah tingkat fungsional (*functional level*). Mereka mengembangkan tujuan tahunan dan strategi-strategi jangka pendek pada berbagai fungsi perusahaan seperti pemasaran, keuangan, operasional, sumberdaya manusia, penjualan, penelitian dan pengembangan dan lain sebagainya.

Ketiga jenjang tersebut membentuk hirarki dalam suatu perusahaan besar dan dibutuhkan oleh setiap perusahaan agar strategi yang direncanakan dari awal dapat benar-benar dijalankan secara maksimal oleh masing-masing divisi maupun departemen.

2.5. Prinsip-Prinsip Strategi

Menurut Pearce and Robinson (2016) Manajemen strategi terdiri dari 9 (sembilan) tugas penting, yaitu;

1. Merumuskan misi perusahaan, termasuk pernyataan umum tentang tujuan, filosofi, dan sasaran.
2. Melakukan analisis yang mencerminkan kondisi dan kapabilitas internal perusahaan.
3. Menilai lingkungan eksternal perusahaan, baik kompetisi dan faktor-faktor kontekstual umumnya.
4. Menganalisis opsi-opsi perusahaan dengan menyesuaikan sumber daya yang dimilikinya dengan lingkungan eksternalnya.
5. Mengenali opsi-opsi yang paling diinginkan dengan mengevaluasi setiap opsi-opsi berdasarkan misi perusahaan.
6. Memilih seperangkat sasaran jangka panjang dan strategi besar yang mampu mencapai hasil yang paling diinginkan.
7. Mengembangkan sasaran tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan pilihan seperangkat sasaran jangka panjang dan strategi besar.
8. Menerapkan pilihan-pilihan strategi melalui pengalokasian sumber daya yang dianggarkan di mana kesesuaian tugas-tugas, karyawan, struktur, teknologi, dan sistem imbalan ditekankan.
9. Mengevaluasi keberhasilan proses strategik sebagai masukan bagi pengambilan keputusan di masa depan.

Beberapa prinsip diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen strategik melibatkan perencanaan, pengarahan, pengorganisasian, dan pengendalian

perusahaan terkait dengan keputusan dan tindakan yang berhubungan dengan strategi perusahaan.

2.6. Manfaat Manajemen Strategi

Manajemen strategi memiliki beberapa manfaat penting dalam sebuah perusahaan. Menurut Pearce dan Robinson (2016:11) :

1. Kegiatan perencanaan strategi memperkuat kemampuan perusahaan untuk mencegah timbulnya masalah. Manajer yang mendorong perhatian bawahannya kepada kegiatan perencanaan akan terbantu dalam mengawasi dan memprediksi tanggung jawab oleh bawahan yang mengetahui kebutuhan akan manajemen strategi.
2. Keputusan strategis berbasis kelompok kemungkinan besar akan dipilih dari alternatif terbaik yang ada. Proses manajemen strategis menghasilkan keputusan yang lebih baik karena interaksi kelompok mampu menghasilkan variasi strategi yang lebih banyak dan prediksi yang didasarkan pada sudut pandang khusus dari anggota-anggota kelompok untuk meningkatkan proses penyaringan pilihan.
3. Keterlibatan karyawan dalam perencanaan strategi meningkatkan pemahaman mereka mengenai hubungan produktivitas dengan imbalan pada setiap rencana strategis sehingga hal ini akan meningkatkan motivasi mereka.
4. Kesenjangan dan tumpang tindih kegiatan antar individu dan kelompok akan berkurang karena partisipasi dalam perencanaan strategi memperjelas perbedaan peran.
5. Resistensi terhadap perubahan akan berkurang. Meskipun peserta dalam perencanaan strategi tidak akan lebih senang dengan keputusan yang mereka

ambil sendiri dibandingkan keputusan yang diambil secara otoriter, kesadaran lebih besar terhadap parameter yang membatasi pilihan yang tersedia membuat mereka lebih mungkin menerima keputusan tersebut.

2.7. Visi, Misi dan Tujuan

Agar perencanaan strategis atau formulasi strategis dapat berjalan dengan baik dan sesuai dengan kondisi perusahaan, maka diperlukan suatu upaya untuk menyesuaikannya dengan misi, visi dan tujuan perusahaan. Maka dari itu perlu dipahami misi, visi dan tujuan perusahaan sebagai berikut:

2.7.1. Visi Perusahaan

Setiap perusahaan pasti memiliki sebuah visi, dimana visi ini akan memberikan arah bagi perusahaan kemana akan bermuara, penetapan visi ini sebagai acuan sejauh mana suatu perusahaan akan mencapai tujuannya. Menurut Pearce dan Robinson (2016: 35) visi adalah sebuah pernyataan yang menyajikan maksud strategis perusahaan yang memfokuskan energi dan sumber daya perusahaan pada pencapaian masa depan yang diinginkan.

Sedangkan menurut Ab Susanto (2014: 16) visi adalah sebuah gambaran mengenai tujuan dan cita-cita di masa depan yang harus dimiliki organisasi sebelum disusun rencana bagaimana mencapainya.

Dari definisi-definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa visi adalah pandangan jauh tentang suatu perusahaan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuannya tersebut pada masa yang akan datang.

2.7.2. Misi Perusahaan

Misi disusun untuk mencapai suatu visi dalam suatu perusahaan, karena visi setiap perusahaan berbeda, tentunya misi setiap perusahaan juga berbeda pula, hal

inilah yang menjadikan persaingan di masing-masing perusahaan. Menurut Pearce dan Robinson (2016: 23) misi adalah sebuah tujuan khusus yang disusun sebagai bagian perusahaan dan elemen lainnya yang jenisnya mengidentifikasi ruang lingkup operasi dalam produk, pasar, dan teknologi yang digunakan.

Sementara menurut AB Susanto (2014 : 21) misi adalah *reason for being*, mengapa kita ada? Dari definisi-definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa misi merupakan hal mendasar yang harus ditetapkan oleh suatu perusahaan untuk menyatakan jati diri perusahaan sebagai pembeda dengan perusahaan lainnya guna terciptanya perencanaan strategi perusahaan.

Pernyataan misi dapat berbentuk ide, mulai dari yang paling sederhana sampai dengan yang paling kompleks. Pernyataan misi yang disusun harus bersifat realistis, yaitu tidak terlalu sempit dan tidak terlalu luas. pernyataan misi juga harus spesifik, singkat, dan memiliki fokus yang tajam. Tujuan pernyataan misi perusahaan adalah:

1. Memastikan adanya kesamaan tujuan dalam organisasi.
2. Sebagai dasar untuk memotivasi pemanfaatan sumber daya organisasi.
3. Sebagai dasar atau standar bagi pengalokasian sumber daya organisasi.
4. Membangun sebuah iklim bagi organisasi, misalnya untuk menentukan jenis operasi bisnis.
5. Sebagai titik fokus untuk menentukan siapa saja yang dapat mengidentifikasi tujuan dan arah organisasi dan siapa saja yang tidak dapat melakukannya.
6. Sebagai fasilitas untuk menerjemahkan tujuan dan arah organisasi ke dalam struktur kerja yang melibatkan pelimpahan tugas dan tanggung jawab kepada elemen-elemen yang ada dalam organisasi.

7. Menjelaskan secara spesifik tujuan dari organisasi dan menerjemahkan tujuan ini ke dalam sasaran dalam sebuah cara di mana biaya, waktu dan parameter kinerja dapat dinilai dan dikendalikan.

Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa misi adalah pernyataan tentang apa yang harus dikerjakan oleh lembaga dalam usahannya mewujudkan visi. Misi perusahaan adalah tujuan dan alasan mengapa perusahaan itu ada.

2.7.3. Tujuan perusahaan

Menurut Abdul Rivai dan Darsono (2015 : 25) tujuan ialah sesuatu yang ingin dicapai yang dituangkan dalam visi. Sedangkan menurut Fred R David (2009 :8), tujuan dapat didefinisikan sebagai hasil-hasil spesifik yang ingin diraih oleh suatu organisasi terkait dengan misi dasarnya.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan suatu perusahaan adalah target yang harus dicapai apabila perusahaan ingin mencapai sasarannya. Berdasarkan pengertian di atas maka dapat diambil beberapa hal yang menunjukkan pentingnya sebuah tujuan. Adapun hal-hal itu adalah sebagai berikut:

1. Tujuan dapat membantu mendefinisikan organisasi dalam lingkungannya.
2. Tujuan membantu mengkoordinasi keputusan dan pengambil keputusan.
3. Tujuan menyediakan norma untuk menilai pelaksanaan prestasi organisasi.
4. Tujuan merupakan target yang lebih nyata daripada pernyataan misi.

Pelaksanaan misi, visi dan tujuan akan semakin berkualitas apabila perusahaan akan mampu menentukan beberapa hal yang akan menjadi indikator pencapaian misi dan tujuan tersebut.

2.8. Analisis Lingkungan Perusahaan

Sebelum perusahaan dapat memulai perencanaan strategi, manajemen harus mengamati lingkungan internal dan eksternal perusahaan untuk dapat mengidentifikasi berbagai kemungkinan yang dapat mempengaruhi jalannya perusahaan. Dalam hal ini manajemen dapat melakukan suatu proses yang disebut analisis lingkungan. Analisis lingkungan menurut Amirullah (2015:21) adalah analisis untuk menentukan peluang dan ancaman yang mempunyai arti penting bagi perusahaan di masa yang akan datang yang juga meliputi upaya penentuan kekuatan dan kelemahan perusahaan pada waktu sekarang atau yang mungkin berkembang.

Manajemen perlu secara sistematis melakukan analisis lingkungan karena faktor lingkungan merupakan pengaruh utama terhadap perubahan strategi. Dengan melakukan analisis lingkungan seorang manajer akan mendapatkan kesempatan untuk merencanakan strategi dalam menghadapi peluang dan ancaman sehingga mampu mengubahnya menjadi keuntungan perusahaan.

2.8.1. Lingkungan Internal

Amirullah (2015 : 58) mengemukakan bahwa analisis internal merupakan proses dengan mana perencanaan strategi yang mengkaji pemasaran dan distribusi perusahaan, penelitian dan pengembangan, produksi dan operasi, sumber daya dan karyawan perusahaan serta faktor-faktor keuangan dan akuntansi untuk menentukan di mana perusahaan mempunyai kemampuan yang penting, sehingga perusahaan memanfaatkan peluang dengan cara yang paling efektif dan dapat menangani ancaman di dalam lingkungan. Faktor-faktor internal tersebut dijabarkan sebagai berikut:

a. Faktor Finansial dan Akuntansi

Analisis perbandingan kondisi keuangan berbagai perusahaan dilakukan untuk menentukan apakah perusahaan mampu melaksanakan suatu strategi tertentu. Jadi, perusahaan pada saat tertentu dapat kuat atau lemah dalam segi keuangannya, dan keadaan itu memungkinkannya membuat perubahan strategis

b. Faktor Pemasaran dan Distribusi

Faktor ini dimulai dengan mencari hal-hal yang diinginkan konsumen dan dapat tidaknya produk atau jasa dapat dijual dengan laba. Hal ini memerlukan riset pasar, pengidentifikasian pasar, pengembangan produk, pengujian reaksi konsumen, perhitungan produksi dan biayanya, penentuan keperluan distribusi dan pelayanan, dan memutuskan cara pengiklanan dan promosi.

c. Faktor Produksi dan Operasional

Pengembangan rencana produksi dan sistem pengendalian yang teliti, dapat meningkatkan produktivitas, hubungan dengan pemasok, dan kemampuan perusahaan dalam mencapai keunggulan bersaing yang optimal.

d. Faktor Sumber Daya dan Karyawan

Perusahaan yang dapat merekrut dan mempertahankan karyawan dan manajer yang berkualitas tinggi, sangat produktif, dan setia, dapat memberikan keunggulan bersaing bagi perusahaan.

e. Faktor Penelitian dan Pengembangan

Penelitian dan pengembangan merupakan keunggulan bersaing karena dua alasan utama. Pertama, faktor tersebut dapat menciptakan produk baru atau

produk yang ditingkatkan untuk dipasarkan. Kedua, dapat meningkatkan proses bahan untuk mendapatkan keunggulan biaya melalui efisiensi.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan internal adalah semua sumber daya manusia dan fisik yang mempengaruhi organisasi tersebut.

2.8.2. Lingkungan Eksternal

Menurut Pearce dan Robinson (2016 : 92) lingkungan eksternal adalah faktor-faktor di luar kendali yang memengaruhi pilihan perusahaan mengenai arah dan tindakan, yang pada akhirnya juga memengaruhi struktur organisasi dan proses internalnya.

Menurut Fred R. David (2012 : 120) lingkungan eksternal dibagi menjadi 5 kategori luas yaitu:

a. Faktor Ekonomi

Faktor ekonomi berkaitan dengan sifat dan arah perekonomian di mana suatu perusahaan beroperasi. Karena pola konsumsi dipengaruhi oleh kemakmuran relatif dari berbagai segmen pasar, maka setiap perusahaan harus mempertimbangkan tren ekonomi pada segmen yang memengaruhi industrinya.

b. Faktor Sosial, Budaya, Demografis, dan Lingkungan

Faktor sosial, budaya, demografis, dan lingkungan yang mempengaruhi suatu perusahaan meliputi kepercayaan, nilai, sikap, opini, dan gaya hidup masyarakat dalam lingkungan eksternal perusahaan, yang berkembang dari kondisi budaya, ekologi, demografi, agama, pendidikan, dan etnis. Ketika

sikap sosial berubah, permintaan akan berbagai jenis pakaian, buku, aktivitas waktu luang, dan seterusnya pun berubah.

c. Faktor Politik, Pemerintahan, dan Hukum

Arah dan stabilitas faktor politik merupakan pertimbangan utama dari manajer dalam merencanakan strategi perusahaan. Faktor politik menentukan parameter-parameter hukum dan aturan di mana perusahaan harus beroperasi. Batasan politik yang dikenakan pada perusahaan biasanya diberlakukan melalui keputusan perdagangan yang adil, undang-undang antimonopoly, program pajak, aturan upah minimum, kebijakan polusi, penetapan harga, penambahan administrasi, dan berbagai tindakan lain yang ditujukan untuk melindungi karyawan, konsumen, masyarakat umum, dan lingkungan.

d. Faktor Teknologi

Untuk menghindari keusangan dan meningkatkan inovasi, suatu perusahaan harus menyadari perubahan teknologi yang mungkin memengaruhi industrinya. Adaptasi teknologi yang kreatif dapat menciptakan kemungkinan akan produk baru atau akan perbaikan pada produk yang sudah ada atau pada teknik manufaktur dan pemasaran. Peramalan teknologi dapat membantu melindungi dan memperbaiki profitabilitas perusahaan dalam industri yang sedang tumbuh.

e. Faktor Kompetitif

Faktor Kompetitif adalah kemampuan yang dimiliki oleh sebuah organisasi untuk merencanakan strategi dan mengaplikasikannya pada suatu posisi yang tepat dengan menggunakan kemampuan karakteristik dan segala sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan dengan tujuan untuk memperoleh keuntungan

yang sebesar-besarnya. Ada dua hal yang akan mempengaruhi tercapainya keunggulan kompetitif, yaitu : harga yang rendah dan keunikan produk itu sendiri.

2.9. Jenis-jenis Strategi

Bahasan sebelumnya telah dijelaskan bagaimana proses merencanakan strategi dengan melakukan analisis lingkungan perusahaan, baik lingkungan internal ataupun eksternal. Langkah berikutnya yaitu menentukan strategi apa yang tepat yang dapat digunakan sebagai alternatif strategi. Strategi alternatif yang dapat dijalankan sebuah perusahaan dikategorikan Fred R David (2012:251)

1. Integrasi ke depan

Memperoleh kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas distributor atau peritel.

2. Integrasi ke belakang

Mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pemasok perusahaan.

3. Integrasi horisontal

Mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pesaing.

4. Penetrasi pasar

Mencari pangsa pasar yang lebih besar untuk produk atau jasa saat ini di pasar yang ada sekarang melalui upaya-upaya pemasaran yang lebih baik.

5. Pengembangan pasar

Memperkenalkan produk atau jasa saat ini ke wilayah geografis baru.

6. Pengembangan produk

Mengupayakan peningkatan penjualan melalui perbaikan produk atau jasa saat ini atau pengembangan produk atau jasa baru.

7. Diversifikasi terkait

Menambah produk atau jasa yang baru namun masih berkaitan.

8. Diversifikasi tak terkait

Menambah produk atau jasa yang baru namun tidak berkaitan.

9. Penciutan

Pengelompokan ulang (*regrouping*) melalui pengurangan biaya dan aset untuk membalik penjualan dan laba yang menurun.

10. Divestasi

Penjualan suatu divisi atau bagian dari sebuah organisasi.

11. Likuidasi

Penjualan seluruh aset perusahaan, secara terpisah-pisah, untuk kekayaan berwujudnya.

2.10. Industri Penyamakan kulit

Industri ini adalah industri yang mengolah kulit mentah menjadi kulit tersamak atau bisa disebut (*leather*) dengan menggunakan bahan penyamak. Pada proses penyamakan, semua bagian kulit mentah yang bukan *colagen* saja yang dapat mengadakan reaksi pada zat penyamak. Kulit jadi sangat berbeda dengan kulit mentah dalam sifat organoleptis, fisis, maupun kimiawi.

Dalam industri penyamakan kulit ada tiga pokok tahapan penyamakan kulit menurut (keslingmks.wordpress.com) yaitu:

1. Proses pengerjaan basah (*Beam house*)

Merupakan proses pengerjaan awal baik kulit awetan garam, awetan kering, maupun kulit segar yang baru dilepas dari tubuh hewan yang berfungsi untuk mempersiapkan kulit dalam menghadapi bahan kimia pada proses selanjutnya

2. Proses penyamakan (*Tanning*)

Penyamakan bertujuan mengubah kulit mentah yang mudah rusak oleh aktivitas mikroorganisme, *chemis* atau *fisis*, menjadi kulit tersamak yang lebih tahan terhadap pengaruh tersebut. Mekanisme penyamakan kulit pada prinsipnya adalah memasukkan bahan tertentu yang disebut bahan penyamak ke dalam jaringan serat kulit, sehingga terjadi ikatan kimia antara bahan penyamak dengan serat kulit. Sifat fisik kulit akan berubah menjadi lebih baik bila dibandingkan dengan kulit mentahnya (seperti: sifat kelembasan, ketahanan terhadap panas / dingin dan gesekan).

3. Penyelesaian akhir (*Finishing*)

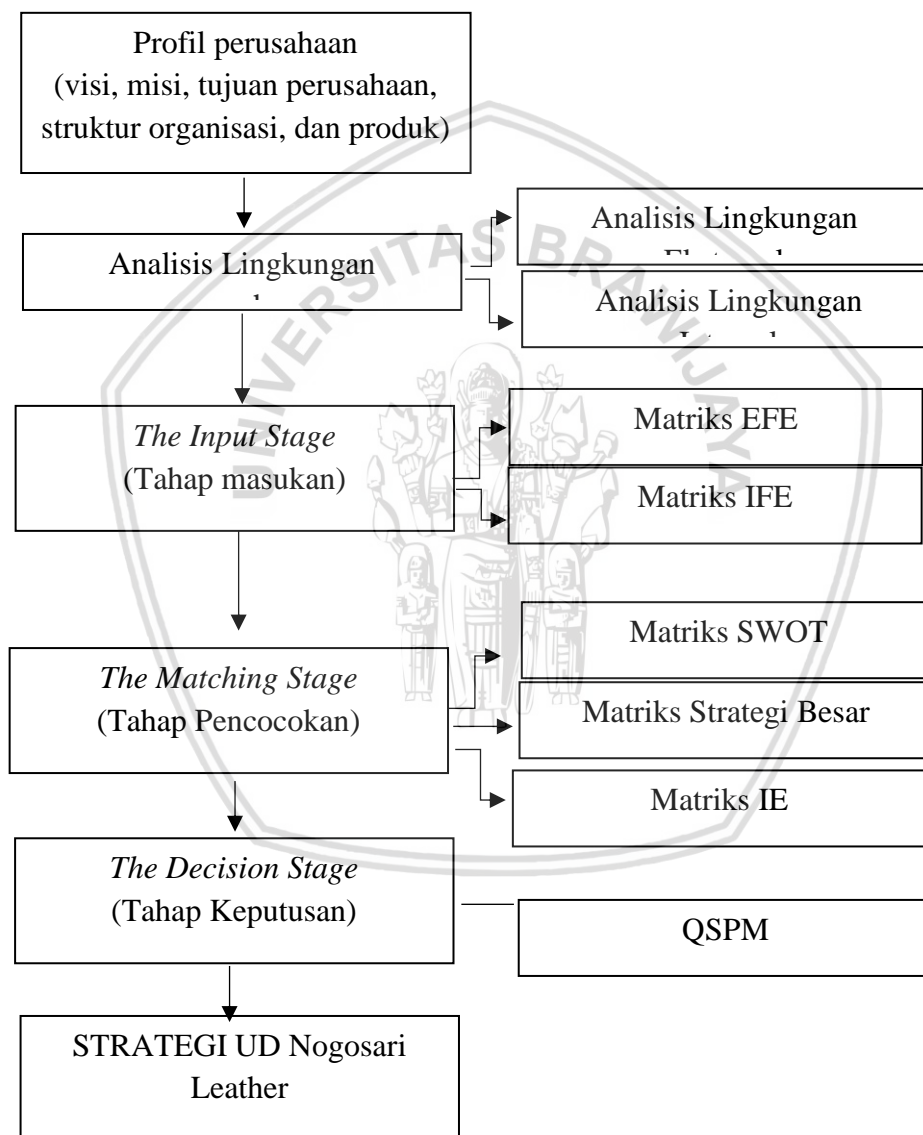
Penyelesaian akhir bertujuan untuk memperindah penampilan kulit jadinya, memperkuat warna dasar kulit, mengkilapkan, menghaluskan penampakan rajah kulit serta menutup cacat-cacat atau warna cat dasar yang tidak rata.

Masing-masing tahap tersebut terdiri dari beberapa macam proses, setiap proses memerlukan tambahan bahan kimia dan pada umumnya memerlukan banyak air, tergantung jenis kulit mentah yang digunakan serta jeni kulit jadi yang dikehendaki. Ada kalanya suatu pabrik penyamakan kulit hanya melaksanakan proses basah saja, proses penyamakan saja, proses penyelesaian akhir atau melakukan dua tahapan atau ketiga-tiganya sekaligus. Pada UD Nogosari Leather hanya sampai pada proses pengerjaan basah atau bisa disebut *Beam house*.

2.11. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan arahan pemikiran penulis yang akan ditulis didalam skripsi sesuai dengan judul untuk mencapai tujuan penelitian. Berikut ini adalah kerangka pemikiran penelitian ini.

Gambar 2.2
Kerangka Pemikiran



Sumber : Penelitian, 2018

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Studi deskriptif merupakan penelitian terhadap fenomena atau populasi tertentu yang diperoleh peneliti dengan subyek berupa: individu, organisasional, industri, dan lain sebagainya. Tujuan studi deskriptif adalah melaksanakan aspek-aspek yang relevan dengan fenomena yang diamati.

Adapun menurut Nusa Putra (2013:102) penelitian kualitatif manajemen merupakan upaya sistematis untuk menggali makna yang dihayati partisipan yaitu para manajer dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen, proses-proses dalam pengambilan keputusan, sistem pengawasan, dan model kepemimpinan, serta aspek-aspek manajemen yang lain.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa metode yang digunakan dalam penelitian ini merupakan metode pengumpulan data dengan mengambil beberapa elemen dari UD Nogosari Leather yang kemudian akan ditelaah dan difokuskan pada bidang manajemen strategi. Diharapkan bahwa hasil dari proses ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan Perusahaan di kemudian hari.

3.2. Lokasi dan Periode Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada UD Nogosari Leather yang berlokasi di Jalan Raya Nogosari no 11 Kabupaten Lumajang – Jawa Timur. Penelitian ini dilaksanakan antara Juli 2017 sampai Januari 2018.

3.3. Ruang Lingkung Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini terdiri dari dua faktor yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal mengenai segala sesuatu yang berkaitan dengan kebijakan manajemen baik dalam bidang personalia, pemasaran, keuangan, produksi, dan pengembangan. Sedangkan pada faktor eksternal yang menunjang yaitu segala kondisi di luar lingkungan internal perusahaan yang berpengaruh terhadap kebijakan perusahaan. Sisi eksternal tersebut misalnya : Faktor ekonomi, sosial , politik , teknologi, ekologi.

3.4. Sumber Data

Menurut Uma Sekaran (2009:77) Sumber data dalam penelitian ini ada dua macam yaitu data primer dan data sekunder, data primer diperoleh langsung dari UD Nogosari Leather, melalui wawancara dengan beberapa pihak yang bersangkutan dengan penelitian, yaitu : direktur, admin , kepala bagian produksi, kepala bagian personalia dan kepala bagian umum.

Terdapat beberapa metode yang dapat digunakan untuk mengumpulkan data primer yaitu metode survey dan metode observasi. Metode survey yang dilakukan dalam penelitian ini diperoleh dari pihak UD Nogosari Leather dengan melakukan wawancara dan pengamatan secara langsung. Dalam pengamatan lapangan akan dilakukan wawancara dengan staff bagian-bagian terkait yang sesuai dengan variabel penelitian. Pengamatan secara langsung atau observasi juga dilakukan penulis terkait kondisi lapangan UD Nogosari Leather guna memperoleh pemahaman yang lebih mendalam dari informan.

Informan yang memberikan berbagai informasi yang diperlukan selama proses penelitian merupakan seseorang yang benar-benar mengetahui persoalan

atau permasalahan sehingga dapat diperoleh informasi yang jelas, akurat, dan terpercaya baik dari pernyataan, keterangan, maupun data-data yang dapat membantu dalam memahami permasalahan tersebut.

Pada penelitian ini, yang menjadi informan adalah:

1. Direktur
2. Kepala bagian produksi
3. Kepala bagian umum & personalia
4. Kepala admin
5. Kepala persediaan

Data sekunder yaitu data yang telah ada dan tidak perlu dikumpulkan sendiri oleh peneliti. Data sekunder ini dapat diperoleh melalui berbagai literatur yang menunjang, misalnya : petunjuk tertulis yang terpasang di masing-masing departemen dan arsip-arsip yang dimiliki perusahaan.

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Terdapat beberapa metode pengumpulan data yang dapat digunakan dalam suatu penelitian. Penggunaan teknik pengumpulan data yang tepat dalam suatu penelitian akan mampu meningkatkan kualitas dan nilai penelitian tersebut. teknik pengumpulan data yang digunakan didalam penelitian ini adalah:

- a. Observasi.

Menurut Lexy.J Moleong (2016:175) Observasi adalah sebuah pengoptimalan kemampuan peneliti dari segi motif, kepercayaan, perhatian, perilaku tak sadar, dan kebiasaan. Dalam hal ini penulis akan melakukan observasi terhadap kondisi lapangan di UD Nogosari Leather.

b. Interview (wawancara)

Menurut Lexy.J Moleong (2016:186) wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu. Teknik ini menggunakan pertanyaan secara lisan kepada subyek penelitian. Hal ini dilakukan oleh penulis dengan melakukan wawancara kepada pihak-pihak yang berkaitan dengan variabel penelitian.

c. Dokumentasi

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengumpulkan bahan-bahan tertulis yang bersumber dari dokumen maupun catatan lain yang berhubungan dengan obyek penelitian. Teknik dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan informasi mengenai struktur organisasi, visi dan misi perusahaan, tujuan perusahaan, maupun produk yang dihasilkan perusahaan.

d. Kuesioner

Menurut Sugiyono (2008:142) kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Terdapat dua jenis kuesioner, yaitu kuesioner tertutup dan terbuka. Kuesioner yang digunakan dalam hal ini adalah kuesioner tertutup yakni kuesioner yang sudah disediakan jawabannya, sehingga responden tinggal memilih dan menjawab secara langsung. Kuesioner yang telah dibuat itu diberikan kepada 5 informan yang sudah ditentukan untuk memberikan penilaian terkait bobot dan rating pada matriks

IFE dan matriks EFE, dan juga untuk menghitung *attractive score* pada matriks QSPM. Agar hasil yang diperoleh dapat lebih objektif.

3.6. Metode Pengolahan Data

Setelah melakukan proses pengumpulan data, maka data-data yang telah diperoleh akan diidentifikasi kemudian diolah untuk dianalisis. Terdapat beberapa alat analisis data yang dapat digunakan. Akan tetapi alat analisis data yang ada hanya akan menghasilkan informasi yang tepat jika sesuai dengan data yang diperoleh. Maka dari itu, dari semua alat analisis data yang ada, hanya akan digunakan alat analisis data yang sesuai dengan jenis penelitian dan data yang diperoleh.

Menurut Fred R David (2012:324) Penelitian ini merupakan penelitian yang menganalisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan dalam merencanakan dan mengimplementasikan strategi. Maka dari itu, alat analisis yang dapat digunakan dalam penelitian ini akan dijelaskan sebagai berikut :

1. Tahap pengumpulan Data (*Input Stage*)

Pengumpulan data pada penelitian menggunakan matriks IFE dan EFE. Penggunaan kedua matriks ini ditujukan untuk memperoleh informasi-informasi mendasar yang dibutuhkan dalam proses perumusan strategi perusahaan.

2. Tahap Analisis Data (*Matching Stage*)

Setelah memperoleh hasil analisis Matriks IFE dan EFE, maka hasil tersebut diolah ke dalam matriks SWOT. Tahap ini merupakan tahap pembuatan strategi-strategi alternatif yang dapat dilakukan melalui penggabungan faktor internal dan eksternal.

3. Tahap Pengambilan Keputusan (*Decision Stage*)

Untuk melakukan tahapan ini dapat digunakan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) dan informasi yang digunakan adalah informasi dari tahap I untuk evaluasi strategi-strategi alternatif hasil dari tahap II. Analisis QSPM mampu menunjukkan strategi-strategi alternatif yang nantinya akan dipilih alternatif strategi apa yang paling sesuai dan menjadi prioritas bagi perusahaan dengan selalu mempertimbangkan analisis lingkungan baik internal maupun eksternal yang diperoleh dari tahapan pengumpulan data.

3.6.1. Analisis IFE (*Internal Factor Evaluation*)

Menurut David (2012:229), matriks IFE merupakan alat perumusan strategi yang meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area-area fungsional bisnis, dan juga menjadi landasan untuk mengidentifikasi serta mengevaluasi hubungan di antara area tersebut.

Matriks IFE ini dapat dikembangkan dengan langkah-langkah berikut:

1. Buat daftar faktor-faktor internal utama sebagaimana yang disebutkan dalam proses audit internal. Masukkan 10 sampai 20 faktor internal, termasuk kekuatan maupun kelemahan organisasi.
2. Berilah pada setiap faktor tersebut bobot yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting). Bobot itu mengindikasikan signifikansi relatif dari suatu faktor terhadap keberhasilan perusahaan. Jumlah total seluruh bobot yang diberikan pada faktor itu harus sama dengan 1,0
3. Berilah peringkat antara 1 sampai dengan 4 pada setiap faktor tersebut sangat lemah (peringkat = 1), lemah (peringkat = 2), kuat (peringkat = 3), dan sangat kuat (peringkat = 4).

4. Kalikan bobot setiap faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor bobot masing-masing variabel.
5. Jumlahkan skor rata-rata untuk setiap variabel guna menentukan skor bobot total untuk organisasi.

Tabel 3.1

Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE)

Faktor-faktor Internal Utama		Bobot	Peringkat	Skor
Kelebihan				
1				
2				
3				
Dst.				
Kelemahan				
1				
2				
Dst				
	Total	1,00		

Sumber: Fred R. David (2012:231)

3.6.2. Analisis EFE (*External Factor Evalutation*)

Menurut David (2012:158) Matriks EFE memungkinkan para penyusun strategi untuk meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografis, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, dan kompetitif.

Suatu matriks EFE dapat dikembangkan dengan menggunakan lima langkah sebagai berikut:

1. Buat daftar faktor-faktor eksternal utama sebagaimana yang disebutkan dalam proses audit eksternal. Masukkan 10 sampai 20 faktor, termasuk peluang dan ancaman, yang memengaruhi perusahaan dan industrinya.
2. Berilah pada setiap faktor tersebut bobot yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting). Bobot itu mengindikasikan signifikansi relatif dari suatu faktor terhadap keberhasilan perusahaan. Jumlah total seluruh bobot yang diberikan pada faktor itu harus sama dengan 1,0.
3. Berilah peringkat antara 1 sampai dengan 4 pada setiap faktor eksternal utama untuk menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan saat ini dalam merespons faktor tersebut, di mana 4 = responsnya sangat bagus, 3 = responsnya di atas rata-rata, 2 = responsnya rata-rata, dan 1 = responsnya di bawah rata-rata.
4. Kalikan bobot setiap faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor bobot.
5. Jumlahkan skor rata-rata untuk setiap variabel guna menentukan skor bobot total untuk organisasi.

Tabel 3.2

Matriks Evaluasi Faktor Eksternal

Faktor-faktor Eksternal Utama		Bobot	Peringkat	Skor
Peluang				
1				
2				
3				
Dst.				
Ancaman				
1				
2				
3				
Dst				
Total		1,00		

Sumber: Fred R. David (2012:160)

3.6.3. Analisis Matriks

Dari IFE dan EFE dapat dibuat konsep SWOT analisis yang mempunyai peranan penting dalam proses perencanaan strategis. Menurut Pearce dan Robinson (2016:156) SWOT merupakan akronim dari *Strength* (kekuatan) dan *Weakness* (kelemahan) internal dari suatu perusahaan serta *Opportunities* (Peluang) dan *Threats* (Ancaman) dalam lingkungan yang dihadapi perusahaan.

Penjelasan masing-masing kata dalam SWOT adalah sebagai berikut:

1. Kekuatan (*Strengths*)

Kekuatan merupakan sumber daya atau kapabilitas yang dikendalikan oleh atau tersedia bagi suatu perusahaan yang membuat perusahaan relatif lebih

unggul dibandingkan dengan pesaingnya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan yang dilayaninya. Kekuatan muncul dari sumber daya dan kompetensi yang tersedia bagi perusahaan.

2. Kelemahan (*Weakness*)

Kelemahan merupakan keterbatasan atau kekurangan dalam satu atau lebih sumber daya atau kapabilitas suatu perusahaan relatif terhadap pesaingnya, yang menjadi hambatan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan secara efektif.

3. Peluang (*Opportunity*)

Peluang merupakan situasi utama yang menguntungkan dalam lingkungan suatu perusahaan. Kecenderungan utama merupakan salah satu sumber peluang. Identifikasi atas segmen pasar yang sebelumnya terlewatkan, perubahan dalam kondisi persaingan atau regulasi, perubahan teknologi, dan membaiknya hubungan dengan pembeli atau pemasok dapat menjadi peluang bagi perusahaan.

4. Ancaman (*Threat*)

Ancaman merupakan situasi utama yang tidak menguntungkan dalam lingkungan suatu perusahaan. Ancaman merupakan penghalang utama bagi perusahaan dalam mencapai posisi saat ini atau yang diinginkan. Masuknya pesaing baru, pertumbuhan pasar yang lambat, meningkatnya kekuatan tawar-menawar dari pembeli atau pemasok utama, perubahan teknologi, dan direvisinya atau pembaruan peraturan dapat menjadi penghalang bagi keberhasilan suatu perusahaan.

Analisis SWOT merupakan teknik historis yang terkenal di mana para manajer menciptakan gambaran umum secara cepat mengenai situasi strategis perusahaan. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa strategi yang efektif diturunkan dari “kesesuaian” yang baik antara sumber daya internal perusahaan (kekuatan dan kelemahan) dengan situasi eksternalnya (peluang dan ancaman). Kesesuaian yang baik akan memaksimalkan kekuatan dan peluang perusahaan serta meminimalkan kelemahan dan ancaman. Jika diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini memiliki implikasi yang bagus dan mendalam bagi desain dan strategi yang berhasil.

Matriks SWOT adalah sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi Fred David (2012:327). Keempat tipe strategi yang dimaksud adalah sebagai berikut:

a. Strategi SO

Strategi SO memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal. Semua manajer tentunya menginginkan organisasi mereka berada dalam posisi di mana kekuatan internal dapat digunakan untuk mengambil keuntungan dari berbagai tren dan kejadian eksternal.

b. Strategi ST

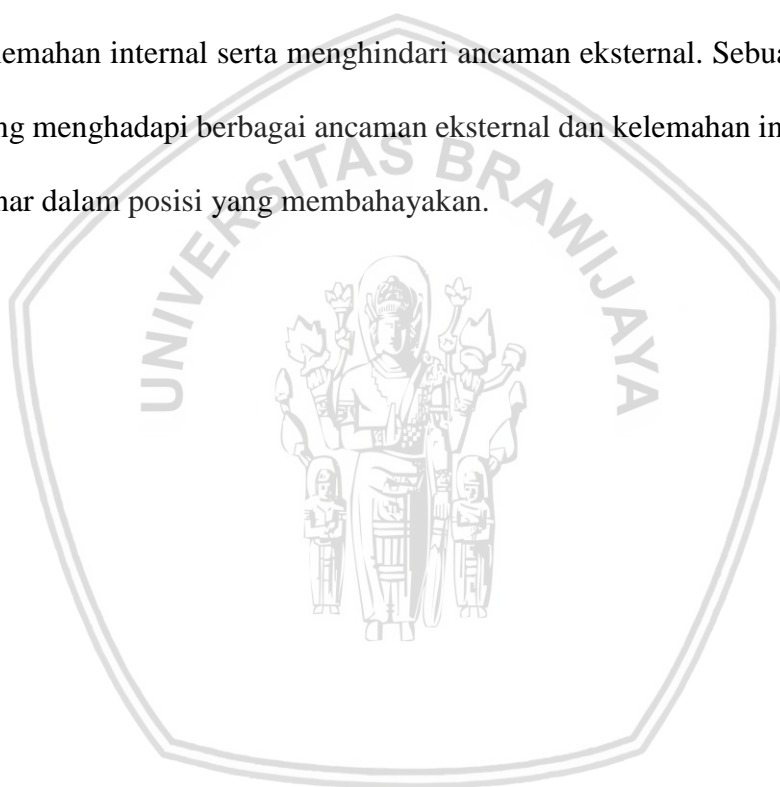
Strategi ST menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Hal ini bukan berarti bahwa suatu organisasi yang kuat harus selalu menghadapi ancaman secara langsung di dalam lingkungan eksternal.

c. Strategi WO

Strategi WO bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Terkadang, peluang-peluang besar muncul, tetapi perusahaan memiliki kelemahan internal yang menghalangi memanfaatkan peluang tersebut.

d. Strategi WT

Strategi WT merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal. Sebuah organisasi yang menghadapi berbagai ancaman eksternal dan kelemahan internal benar-benar dalam posisi yang membahayakan.



Tabel 3.3
Contoh Tabel Matriks SWOT

	KEKUATAN (STRENGTHS-S)	KELEMAHAN (WEAKNESSES-W)
Biarkan selalu kosong	1. 2. 3. Tulis Kekuatan 4.	1. 2. 3. Tulis Kelemahan
PELUANG (OPPORTUNITIES-O)	STRATEGI SO	STRATEGI WO
1. 2. 3. Tuliskan peluang	1. 2. 3. Atasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang	1. 2. Gunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang
ANCAMAN (THREATS -T)	STRATEGI ST	STRATEGI WT
1. 2. 3. Tuliskan ancaman 4.	1. 2. 3. Gunakan kekuatan untuk menghindari ancaman 4. 5.	1. 2. 3. Minimalkan kelemahan dan hindari ancaman 4. 5.

Sumber Fred R David (2012:328)

Terdapat delapan langkah dalam membentuk sebuah matriks SWOT.

Tahapan kerja dalam menyusun analisis SWOT adalah :

1. Buat daftar peluang-peluang eksternal utama perusahaan.
2. Buat daftar ancaman-ancaman eksternal perusahaan.
3. Buat daftar kekuatan-kekuatan internal utama perusahaan.
4. Buat daftar kelemahan-kelemahan internal perusahaan.
5. Cocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal, dan catat hasilnya pada sel strategi SO.
6. Cocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal, dan catat hasilnya pada sel strategi WO.
7. Cocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal, dan catat hasilnya pada sel strategi ST.
8. Cocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal, dan catat hasilnya pada sel strategi WT.

Kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal sebuah perusahaan. Setelah kedua faktor tersebut dipertimbangkan dalam analisis matriks SWOT maka diagram SWOT juga dapat digunakan untuk melanjutkan analisis tersebut. Diagram SWOT akan memberikan alternatif strategi yang sesuai dengan cara membandingkan antara faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dengan faktor eksternal (peluang dan ancaman).

3.6.4. Matriks Strategi Besar

Matriks strategi besar menurut Fred R David (2012:348) merupakan alat untuk merumuskan sebuah strategi alternatif. Semua organisasi dapat diposisikan di salah satu dari empat kuadran strategi Matriks Strategi Besar.

Terdapat 4 kuadran yang masing-masing memiliki arti sebagai berikut:

a. Kuadran I

Perusahaan memiliki posisi strategi sempurna. Konsentrasi pada pasar dan produk yang ada saat ini merupakan strategi yang sesuai.

b. Kuadran II

Perusahaan perlu secara serius mengevaluasi pendekatan mereka terhadap pasar. Pilihan pertama untuk kuadran ini yaitu strategi intensif.

c. Kuadran III

Pertumbuhan perusahaan lambat serta memiliki kompetitif lemah. Strategi yang tepat yaitu diversifikasi.

d. Kuadran IV

Perusahaan memiliki posisi kompetitif yang kuat namun berada di dalam industri yang pertumbuhannya lambat. Diversifikasi dan usaha patungan adalah strategi yang tepat.

Gambar 3.1

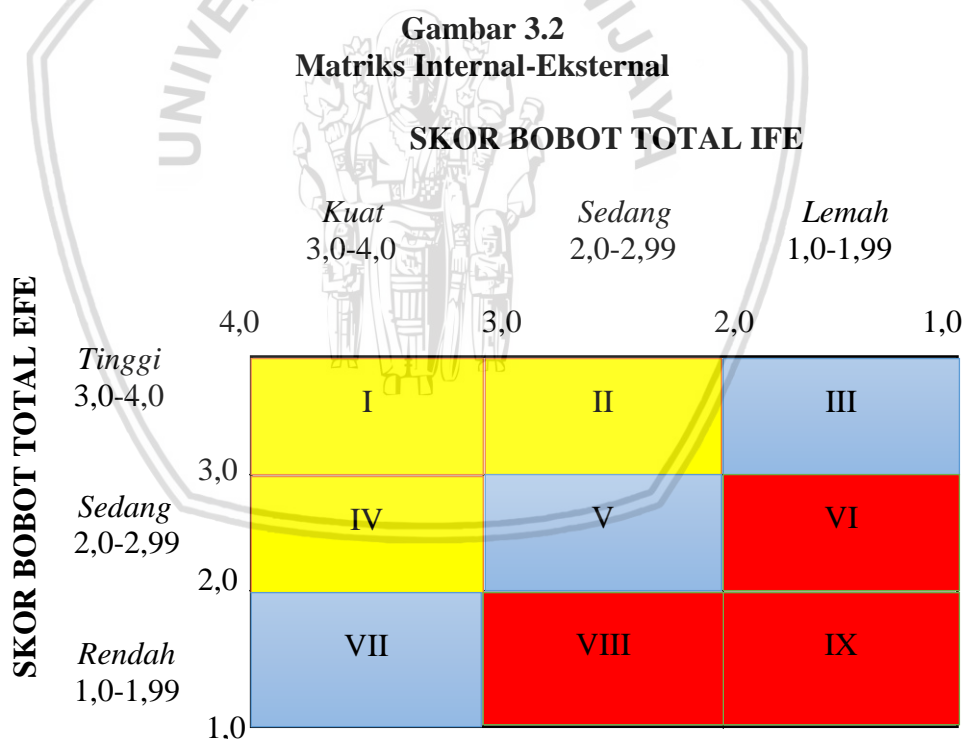
Matriks Strategi Besar

Kuadran II	Kuadran I
<ul style="list-style-type: none"> -Pengembangan pasar -Penetrasi pasar -Pengembangan produk -Integrasi horizontal -Divestasi -Likuidasi 	<ul style="list-style-type: none"> -Pengembangan pasar -Penetrasi pasar -Pengembangan produk -Integrasi ke depan -Integrasi ke belakang -Integrasi horizontal -Integrasi vertikal
Kuadran III	Kuadran IV
<ul style="list-style-type: none"> -Penciutan -Diversifikasi terkait -Diversifikasi tak terkait -Divestasi -Likuidasi 	<ul style="list-style-type: none"> -Diversifikasi terkait -Diversifikasi tak terkait -Usaha patungan

Sumber: Fred R. David (2012:348)

3.6.5. Matriks Internal-Eksternal (IE)

Matriks IE memosisikan organisasi dalam salah satu di antara sembilan sel untuk mencocokkan keterkaitan posisi dengan strategi yang dapat diambil perusahaan. Matriks IE didasarkan pada hasil dari matriks IFE pada sumbu x dan matriks EFE pada sumbu y . Menurut Fred R. David (2012:344) matriks IE terbagi menjadi tiga bagian besar yang mempunyai implikasi strategi. Sel I, II, atau IV menggambarkan strategi tumbuh dan membangun yakni strategi yang insentif atau strategi yang integratif. Sel III, V, atau VII menggambarkan strategi menjaga dan mempertahankan yakni strategi yang terdiri atas pengembangan produk dan penetrasi pasar. Sel VI, VIII, atau IX menggambarkan strategi panen atau divestasi.



Keterangan:

Tumbuh dan Membangun
 Menjaga dan Mempertahankan

Panen atau Divestasi

Sumber: Hasil adaptasi. Matriks IE dikembangkan dari General Electric (GE) Business Screen Matrix. Untuk gambaran Matriks GE, lihat Michael Allen, "Diagramming GE's Planning for What's WATT," dalam R. Allio dan M. Pennington (para editor), *Corporate Planning: Techniques and Applications* (New York: AMACOM, 1979)

3.6.6. Analisis QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)

QSPM menurut Fred David (2012:350) adalah alat yang memungkinkan para penyusun strategi mengevaluasi berbagai strategi alternatif secara objektif, berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting internal dan eksternal yang diidentifikasi sebelumnya.

Secara konseptual, QSPM menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi yang dibangun berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting internal dan eksternal. Daya tarik relatif dari setiap strategi di dalam serangkaian alternatif dihitung dengan menentukan dampak kumulatif dari setiap faktor keberhasilan penting internal dan eksternal. Berapa pun rangkaian strategi alternatif dapat dimasukkan dalam QSPM, dan berapa pun strategi dapat dimasukkan dalam setiap rangkaian tersebut, tetapi hanya strategi-strategi di dalam rangkaian tertentu yang dievaluasi relatif satu terhadap yang lain.

Langkah-langkah yang diperlukan untuk mengembangkan QSPM sebagai berikut:

1. Buatlah daftar berbagai peluang/ancaman eksternal dan kekuatan/kelemahan internal utama di kolom kiri QSPM. Informasi ini harus diambil langsung dari matriks IFE dan Matriks EFE. Minimal 10 faktor keberhasilan utama eksternal dan 10 faktor keberhasilan utama internal perlu dimasukkan dalam QSPM.
2. Berilah bobot pada setiap faktor eksternal dan internal utama tersebut. Bobot ini sama dengan bobot yang ada dalam Matriks IFE dan Matriks EFE. Bobot ditampilkan dalam kolom kecil tepat di kanan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal.

3. Cermatilah matriks-matriks Tahap 2 (Pencocokan), dan mengidentifikasi berbagai strategi alternatif yang harus dipertimbangkan untuk diterapkan oleh organisasi. Catat strategi-strategi ini di baris teratas QSPM. Kelompokkan berbagai strategi tersebut dalam suatu rangkaian eksklusif, sebisa mungkin.
4. Tentukanlah Skor Daya Tarik (AS) didefinisikan sebagai numerik yang mengindikasikan daya tarik relatif dari setiap strategi di rangkaian alternatif tertentu. Skor daya tarik (*Attrativeness Score-AS*) ditentukan dengan cara mengamati setiap faktor internal atau eksternal utama, pada suatu waktu tertentu, sembari mengajukan pertanyaan, “Apakah faktor ini memengaruhi pilihan strategi yang dibuat?” Jika jawaban atas pertanyaan ini adalah ya, strategi kemudian perlu diperbandingkan relatif terhadap faktor utama tersebut. Secara khusus, Skor daya tarik harus diberikan pada setiap strategi untuk menunjukkan daya tarik relatif satu strategi atas strategi yang lain, dengan mempertimbangkan faktor tertentu. Kisaran skor daya tarik adalah 1 = tidak memiliki daya tarik, 2 = daya tariknya rendah, 3 = daya tariknya sedang, dan 4 = daya tariknya tinggi.
5. Hitunglah skor daya tarik total. Skor ini didefinisikan sebagai hasil kali antara bobot (langkah 2) dengan skor daya tarik (langkah 4) di setiap baris. Semakin tinggi skor daya tarik totalnya, semakin menarik pula strategi alternative tersebut (hanya dengan mempertimbangkan faktor keberhasilan penting yang berdekatan)
6. Hitunglah jumlah keseluruhan daya tarik total. Jumlahkan skor daya tarik total di setiap kolom strategi dari QSPM. Jumlah ini menunjukkan strategi yang paling menarik di setiap rangkaian alternatif. Besarnya selisih antara

jumlah keseluruhan daya tarik total di rangkaian alternatif strategi tertentu menunjukkan ketertarikan relatif satu strategi terhadap strategi yang lain.

Setelah mengetahui beberapa alat analisis strategis maka langkah berikutnya yaitu mengetahui jenis-jenis strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan guna mencapai misi dan tujuan perusahaan.

Tabel. 3.4
Contoh Matriks QSPM

Alternatif Strategi							
Faktor-faktor utama	BOBOT	Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Faktor eksternal							
Ekonomi							
Sosial budaya							
Persaingan							
Faktor Internal							
SDM							
Pemasaran							
Produksi							
Keuangan							
Penelitian dan pengembangan							

Sumber: Fred R. David (2012:353)

BAB IV

ANALISIS DATA

4.1. Gambaran Umum Perusahaan

UD Nogosari Leather adalah sebuah perusahaan perorangan yang bergerak di industri lebih tepatnya pada industri penyamakan kulit sapi, kambing, dan domba setengah jadi. Lokasi Perusahaan sendiri beralamat di Kabupaten Lumajang Jalan Raya Nogosari No.11 yang mana pabrik dan administrasi perusahaan berada pada lokasi pabrik yang sama.

4.1.1. Logo Nogosari Leather

Gambar 4.1
Logo UD Nogosari Leather



(Sumber : UD Nogosari Leather 2017)

4.1.2. Arti Logo

Tulisan “NL” yaitu singkatan dari Nogosari Leather sendiri yang mana arti dari Nogosari itu adalah (Nogo) yaitu naga yang mengartikan kekuatan yang luar biasa, SARI yang mengartikan keindahan. Jika digabungkan berarti paduan kekuatan dengan keindahan yang mana direpresentasikan dengan *power* dalam bahan baku serta kualitas produksi yang bagus. Selain itu arti simbol sudut 6 yang mengelilingi tulisan NL yaitu lambang dari kulit yang dibentangkan yang menegaskan perusahaan ini bergerak dibidang penyamakan kulit.

4.1.3. Sejarah Nogosari Leather

Perusahaan ini adalah perusahaan keluarga yang dimulai ketika seorang warga negara Yaman bermigrasi ke Indonesia pada sekitar awal tahun 1900an. Dia adalah Muhsin Bin Djafar Alkatiri yang mana menetap di Indonesia dan menjadi cikal bakal berdirinya perusahaan UD Nogosari Leather. Pada Tahun 1952 Muhsin yang sudah tinggal dan menikah dengan orang Indonesia ini membentuk sebuah Firma dengan kedua anak laki-laknya yaitu Mohammad dan Badar. Nama perusahaan ini awalnya yaitu “Toko Adil Muhsin Alkatiri and Sons” yang bertepat di Batu yang bergerak dibidang perusahaan pergudangan kulit mentah sapi,kambing,domba,dan kerbau.

Pada Tahun 1958 nama perusahaan ini berubah menjadi “Firma Adil” yang diikuti dengan masuknya anggota baru yaitu adik dari Mohammad dan Badar yaitu Galib. Serta pada tahun ini juga Firma Adil sudah membuka Cabang di Lumajang yang mana Mohammad sebagai penanggung jawab dalam mengelolah cabang Lumajang tersebut. Tetapi pada tahun 1959 dengan dikeluarkannya Peraturan Presiden no 10 tahun 1959 yang berisi tentang larangan orang asing berusaha di bidang perdagangan eceran di tingkat kabupaten ke bawah, yang mana mewajibkan Firma Adil untuk mengganti kepemilikan, akhirnya tanggung jawab perusahaan yang awalnya dipegang oleh Muhsin diberikan kepada anaknya Mohammad sebagai direktur Firma Adil.

Sayangnya pada tahun 1982 Firma Adil harus ditinggal oleh foundernya Muhsin Djafar Alkatiri yang berbuntut pada keluarnya Badar dan Galib dari Firma Adil, sehingga memaksa Mohammad menjalankan Firma sendiri dan memindah kedudukan induk perusahaan yang awalnya di Batu dipindah di Lumajang.

Setelah 13 tahun menjadi pemilik tunggal dalam sebuah Firma Adil yang seharusnya itu tidak diperbolehkan, pada tahun 1995 barulah Mohammad sebagai direktur mengangkat kedua anaknya yaitu Thoriq dan Ali masuk kedalam perusahaan yang mana sebagai wakil direktur 1 dan wakil direktur 2.

Tetapi pada tahun 2010 Firma Adil diresmikan bubar dikarenakan semua pemilik dari firma keluar dan berbarengan munculnya perusahaan baru yaitu Nogosari Leather yang dibentuk sendiri oleh Thoriq yang bergerak dibidang industri pabrik kulit.

4.1.4. Visi dan Misi

a. Visi

Menjadi perusahaan besar yang terpandang, menguntungkan dan memiliki peran dominan dalam bisnis kulit di Indonesia.

b. Misi

1. Menghasilkan produk dengan kualitas terbaik demi kepuasan pelanggan.
2. Menjalani kerja sama dengan pemasok dan penyalur yang saling menguntungkan.
3. Menghasilkan laba yang pantas untuk mendukung pengembangan perusahaan ke arah yang lebih baik lagi
4. Menjadi perusahaan kulit mentah terbaik.

4.1.5. Tujuan

Tujuan perusahaan dapat diklasifikasikan menjadi tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang.

1. Tujuan jangka pendek

- a. Peningkatan produktivitas produksi

UD Nogosari Leather memiliki tujuan jangka pendek yaitu dapat memproduksi 50.000 kulit kambing/domba dan kulit sapi 80 ton pada bulan-bulan normal sedangkan pada Idul Adha yaitu musim panen diharapkan mendapatkan 300.000 kulit kambing/domba dan 600 ton kulit sapi pada bulan tersebut. Ini membuktikan bahwa UD Nogosari Leather siap menjadi perusahaan yang lebih baik setiap tahunnya.

b. Memperbaiki lingkungan kerja

Memperbaiki lingkungan kerja perusahaan dapat berdampak baik bagi produktivitas kerja karyawan. Dengan meningkatnya produktivitas karyawan tersebut maka target dan tujuan perusahaan akan tercapai. UD Nogosari Leather sendiri bertujuan untuk memperbesar struktur organisasi agar kepala bagian dapat lebih fokus terhadap pekerjaannya tidak menangani dua pekerjaan sekaligus seperti sekarang.

2. Tujuan Jangka Panjang

a. Mencapai produktivitas jangka panjang

UD Nogosari Leather memiliki tujuan jangka panjang yaitu dapat memproduksi 80.000 kulit kambing /domba dan 150 ton kulit sapi pada bulan-bulan normal sedangkan pada Idul Adha mendapatkan 400.000 kulit kambing/domba dan kulit sapi 800 ton pada bulan tersebut. Ini membuktikan bahwa UD Nogosari Leather sudah menjadi perusahaan besar dan selalu siap melayani konsumen tanpa ada kekurangan bahan baku.

b. Mencapai laba optimal

Tujuan ini merupakan tujuan yang terpenting dikarenakan perusahaan dapat mencapai laba yang sebesar-besarnya dengan biaya yang dikeluarkan

seminimum mungkin. Mencapai laba optimal adalah tujuan perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan dalam suasana persaingan.

c. Mengadakan ekspansi perusahaan

Perusahaan tidak akan berhenti pada titik optimal tertentu saja, akan tetapi dibutuhkan usaha lain untuk meningkatkan hasilnya. Setelah meningkatkan laba yang optimal, perusahaan akan melakukan ekspansi dengan menambah atau melengkapi kapasitas produksi karena bisa dibayangkan jumlah bahan baku sudah banyak dan jika modal perusahaan sudah besar.

4.1.6. Budaya Organisasi

Untuk merealisasikan visi dan misi, Perusahaan telah menyusun dan menerapkan Nilai Perusahaan (*Corporate Values*) yaitu:

1) **Tegas**

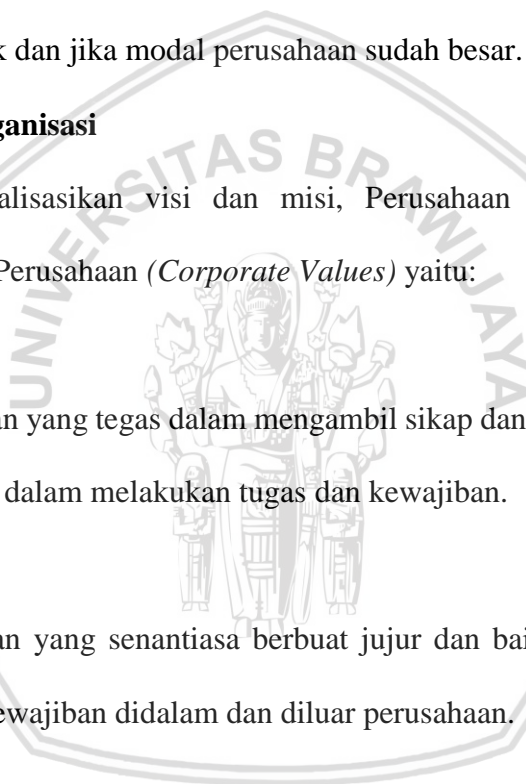
Karakter insan yang tegas dalam mengambil sikap dan selalu bisa diandalkan serta disiplin dalam melakukan tugas dan kewajiban.

2) **Jujur**

Karakter insan yang senantiasa berbuat jujur dan baik dalam menjalankan tugas serta kewajiban didalam dan diluar perusahaan.

3) **Peduli**

Karakter insan yang senantiasa menjaga dan memelihara apapun yang berada di perusahaan maupun yang ada diluar perusahaan yang berdampak positif bagi lingkungan sekitar.



4.1.7. Bentuk Badan Hukum Perusahaan

Bentuk badan hukum perusahaan kulit UD Nogosari Leather, Adalah perorangan. Adapun bentuk-bentuk perizinan hukum oleh UD Nogosari Leather dalam menjalankan operasinya berpedoman dalam perijinan sebagai berikut:

1. Ijin prinsip No.180/54/427.12/2005 dikeluarkan dan ditandatangani oleh Bupati Lumajang Tgl.25 Januari 2005
2. Izin Lokasi Tempat Pengolahan kulit ternak, diterbitkan dan ditandatangani oleh Bupati Lumajang dengan Surat Keputusan No. 460.1.35.29-01-NF.2.1/2005 Tanggal 05 April 2005
3. Izin Mendirikan Bangunan (IMB) No. 503/79/427.73/IMB/2008, diterbitkan oleh kantor pelayanan terpadu pemerintah Kabupaten Lumajang tgl. 10 Juni 2008
4. Surat Persetujuan UKL-UPL No. 660/533/427.53/2008, diterbitkan Dinas lingkungan hidup pemerintah Kabupaten Lumajang tgl.24 juni 2008.
5. Surat izin Usaha perdagangan No. 502/01066/427.73/SIUP/RUB-01/2014, diterbitkan oleh Kantor pelayanan terpadu pemerintah Kabupaten Lumajang Tgl. 03 Desember 2014 dan berlaku sampai dengan Tgl. 28 Mei 2019.

4.1.8. Lokasi Perusahaan

UD Nogosari Leather adalah perusahaan yang bergerak di bidang industri penyamakan kulit yang berlokasi di Jalan Raya Nogosari No. 11 RT.01 RW.04 Desa Nogosari Kecamatan Rowokangkung Kabupaten Lumajang Propinsi Jawa Timur sejak tahun 2010.

Berikut faktor penunjang lokasi perusahaan UD Nogosari Leather:

- 1) Bahan Baku

Bahan baku yang digunakan untuk produksi berasal dari Jawa, Bali, dan luar pulau selain Jawa Bali yang memenuhi kualitas yang diinginkan oleh perusahaan.

2) Tenaga Kerja

Sumber tenaga kerja juga menjadi faktor penting yang harus dipertimbangkan. Perusahaan tidak pernah mengalami kesulitan karena penduduk di sekitar perusahaan masih banyak yang tergolong usia produktif, terutama tenaga kerja harian yang dibutuhkan ketika musim Idul Adha selalu cukup.

3) Transportasi

Lokasi perusahaan dekat dengan jalan raya, sehingga cukup mudah untuk keluar masuknya fasilitas angkutan yang diperlukan guna mengangkut bahan baku maupun bahan jadi.

4) Kebutuhan Listrik

Dalam memperoleh sumber aliran listrik perusahaan tidak mengalami kesulitan, yaitu dari perusahaan listrik negara dan generator sebagai cadangan energi listrik apabila sewaktu-waktu terjadi pemadaman listrik. Yang mana digunakan untuk konsumsi penerangan dan perkantoran serta untuk konsumsi mesin pabrik. Yang masing-masing membutuhkan sebagai berikut:

- 13.200 VA : Untuk konsumsi Penerangan dan Perkantoran
- 197.000 VA: Untuk konsumsi mesin pabrik

5) Kebutuhan Air

Karena perusahaan ini dekat dengan sungai dan memiliki instalasi air bawah tanah. Menjadikan perusahaan ini lebih efisien .

6) Pengelolaan Limbah

Dalam menjalankan sebuah industri kulit seperti ini perusahaan pasti mempunyai limbah hasil dari produksi. Untuk perusahaan UD Nogosari Leather ini memiliki pengelolaan limbah yang bisa dibilang bagus karena ditangani oleh orang yang ahli ditambah dengan letak yang dekat dengan saluran air, sehingga limbah yang dikeluarkan dapat dinetralkan serta tetap menjaga lingkungan sekitar.

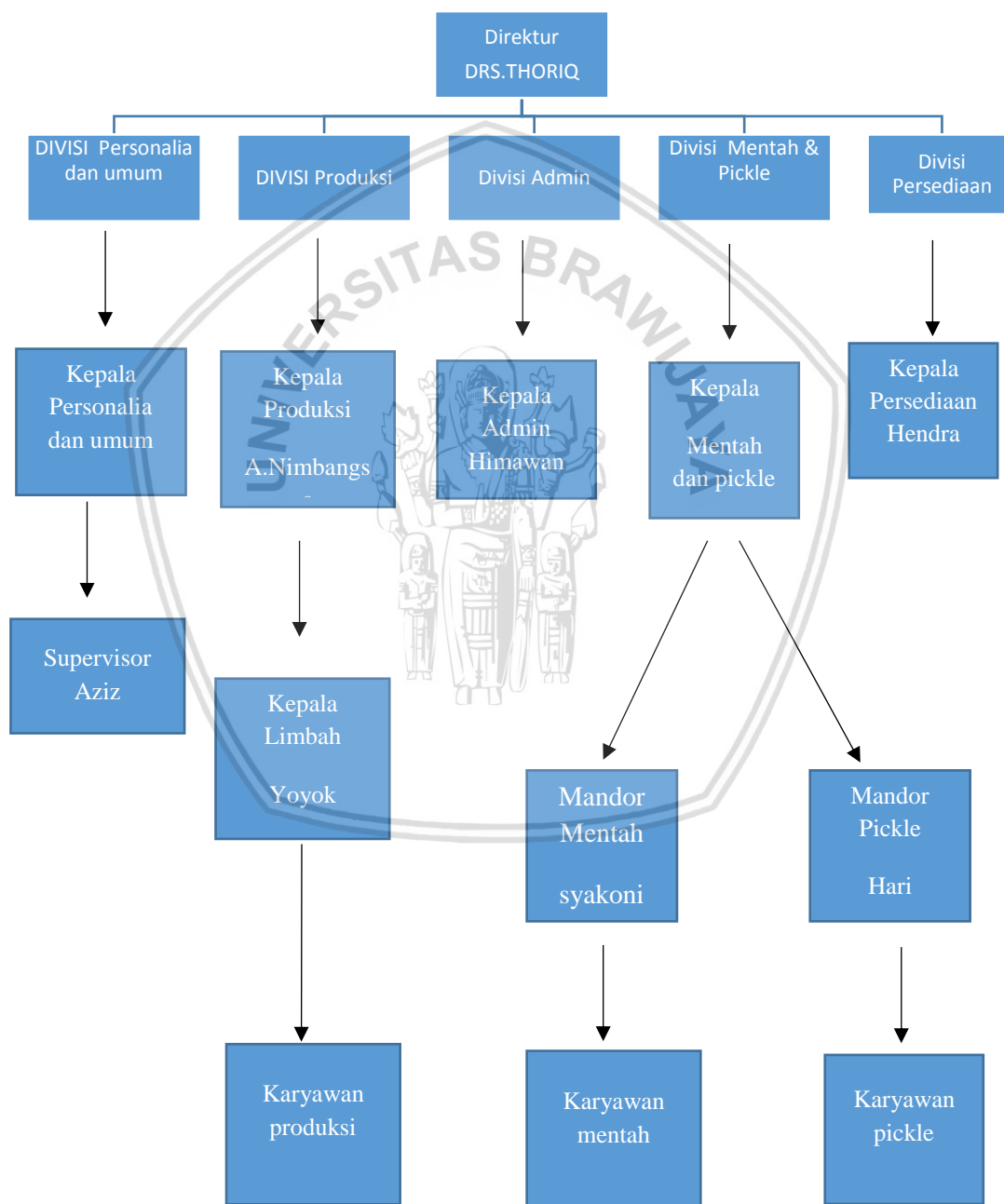
4.1.9. Struktur Organisasi

Struktur Organisasi yang dianut sebuah perusahaan akan sangat menentukan keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Tujuan itu dapat dicapai apabila dalam perusahaan terdapat garis yang menghubungkan antara atasan dan bawahan yang sangat jelas, serta wewenang dan tanggung jawab yang dapat berjalan dengan prosedur yang ada dalam struktur organisasi. Struktur organisasi yang dipakai oleh perusahaan kulit UD Nogosari Leather adalah struktur organisasi garis, dimana pimpinan perusahaan memandang perlu untuk melaksanakan aktivitas kerja hanya dengan satu pimpinan, karena dengan satu pimpinan tersebut segala pelaksanaan aktivitas kerja tergantung dari kebijakan satu orang saja sehingga memudahkan untuk pengawasan pada para pekerja.

Keunggulan dari struktur organisasi ini adalah bentuknya sederhana sehingga mudah diterapkan kesatuan dalam perusahaan, disiplin kerja terjamin sebab terdapat satu kesatuan perintah dan komando, dan keputusan dapat diambil lebih cepat karena ada di tangan satu orang. Kekurangannya adalah organisasi bergantung pada satu orang serta adanya kecenderungan pimpinan bertindak

otoriter. Bagan struktur organisasi UD Nogosari Leather dapat dilihat secara jelas pada gambar berikut:

Gambar 4.2
Struktur Organisasi UD Nogosari Leather



(Sumber: UD Nogosari Leather. 2017)

Adapun tugas dan wewenang dari masing-masing bagian adalah sebagai berikut:

A. Direktur

Fungsinya memimpin perusahaan secara keseluruhan untuk mewujudkan maksud dan tujuan dibentuknya perusahaan.

1. Mengkoordinir seluruh kepala departemen dalam mengelola fungsi serta tugas-tugas pokoknya.
2. Merumuskan strategi perusahaan.
3. Mengawasi dan mengendalikan jalannya usaha secara keseluruhan.
4. Mencari pasar untuk produk perusahaan.
5. Negosiasi dengan pembeli dan penjual besar.
6. Melakukan penjualan, pemasaran, pembelian.
7. Melakukan transaksi dan memegang keuangan perusahaan.

B. Divisi Personalia dan Umum

Fungsinya sebagai orang yang bertanggung jawab atas ketertiban dan kesepakatan kerja antara staf, pekerja, dan perusahaan, serta bertanggung jawab juga atas kelancaran operasi departemennya termasuk operasional yang ada didalam perusahaan dan luar perusahaan secara umum.

a) Kepala Personalia dan Umum

- 1) Bertanggung jawab atas lingkungan kerja bersih, sehat, nyaman , dan aman.
- 2) Memegang tanggung jawab seluruh operasional perusahaan didalam maupun diluar perusahaan.
- 3) Mengatur pembayaran gaji , jadwal cuti dan waktu bekerja.

b) Supervisor

- 1) Bertanggung jawab untuk mengawasi seluruh karyawan.
- 2) Koordinator transportasi.
- 3) Mengurus seluruh perizinan diluar perusahaan.
- 4) Koordinator Satpam.

C. Divisi Produksi

Fungsi divisi produksi yaitu bertanggung jawab atas kelancaran produksi perusahaan.

a) Kepala produksi

- 1) Mengawasi kinerja dan keselamatan karyawan dibagian produksi.
- 2) Berkoordinasi dengan bagian mentah terkait produksi stok barang dimentah.
- 3) Berkoordinasi dengan bagian Pickle terkait selesainya produksi.
- 4) Memberikan pelatihan terhadap karyawan .
- 5) Menjaga kualitas produksi tetap baik.
- 6) Berkoordinasi dengan bagian persediaan terkait bahan bahan kimia penunjang produksi.
- 7) Bertanggung jawab melakukan perawatan dan perbaikan pada mesin-mesin produksi.
- 8) Ikut mengawasi limbah hasil produksi.

b) Kepala limbah

- 1) Melakukan pemeriksaan rutin di laboratorium terkait hasil limbah
- 2) Mengatur perawatan instalasi limbah
- 3) Melakukan prosedur pembuangan limbah
- 4) Melakukan penelitian terkait pemanfaatan limbah

D. Divisi Admin

Bertanggung jawab atas semua ketertiban, ketepatan, dan kelancaran keuangan perusahaan.

- 1) Menjadi *customer service* perusahaan
- 2) Membuat laporan bank
- 3) Membuat laporan perpajakan perusahaan
- 4) Mengisi laporan survei industri perusahaan
- 5) Membuat nota penjualan
- 6) Memeriksa buku penjualan
- 7) Merekap seluruh kepentingan buku besar, piutang, pembelian, kas harian.

E. Divisi Mentah dan *Pickle*

Bertanggung jawab atas barang mentah dan barang setelah produksi (*pickle*) pada perusahaan.

a. Kepala bagian mentah

- 1) Bertanggung jawab atas masuknya barang
- 2) Melakukan pencatatan hasil penyutiran barang yang masuk
- 3) Berkordinasi dengan bagian produksi terkait barang yang akan diproses
- 4) Bertanggung jawab terhadap pengaraman kulit agar kulit tidak rusak
- 5) Melakukan pengawasan terhadap kondisi semua kulit mentah yang ada
- 6) Mengawasi kinerja seluruh karyawan yang berada di divisi mentah

b. Kepala bagian *pickle*

- 1) Berkoordinasi dengan bagian produksi.
- 2) Melakukan pengelompokan ukuran kulit.

- 3) Melakukan pengelompokan kualitas kulit.
- 4) Melakukan penyiapan barang yang akan dikirim sesuai instruksi direktur.
- 5) Mengawasi seluruh karyawan dibagian pickle.

F. Divisi persediaan

Divisi persediaan bertanggungjawab atas kelancaran pemesanan dan persediaan bahan.

a. Kepala bagian persediaan

- 1) Melakukan pembelian obat-obatan kimia terkait proses produksi perusahaan.
- 2) Melakukan pembelian kebutuhan keselamatan kerja karyawan.
- 3) Berkoordinasi dengan bagian produksi terkait stock barang .
- 4) Ikut membantu pengawasan proses produksi.
- 5) Ikut membantu pengawasan limbah.

Dapat disimpulkan dari informasi struktur organisasi diatas bahwa UD Nogosari Leather memiliki struktur organisasi garis yang seluruh aktivitasnya dilaksanakan hanya dengan satu pimpinan yaitu direktur serta banyak kepala divisi yang merangkap pekerjaan yang seharusnya tidak dilakukan oleh satu orang. Hal ini menunjukan UD Nogosari Leather memiliki banyak kelemahan dibidang manajerial, dikarenakan penyusunan struktur organisasi masih belum formal atau tertulis yang mengakibatkan para karyawan tidak memahami *job description* yang harus dilakukan serta rawannya *human error* dikarenakan karyawan kelelahan akibat merangkap banyak pekerjaan. Dengan adanya perbaikan manajerial yang mampu memperbaiki struktur organisasi perusahaan dapat membuat para karyawan mengetahui dan memahami *job description*. pada tahap inilah manajemen perusahaan akan lebih berkembang karena karyawan lebih memahami apa yang

mereka kerjakan sehingga keputusan manajerial dapat diambil oleh kepala-kepala divisi tidak selalu menunggu keputusan dari direktur.

4.2. Kondisi Lingkungan Internal Perusahaan

Kondisi lingkungan internal UD Nogosari Leather yang akan dijelaskan berikut ini meliputi: Sumber daya manusia, produksi, pemasaran, keuangan, serta penelitian dan pengembangan.

4.2.1 Sumber Daya Manusia

Lingkungan sumber daya manusia (personalia) UD Nogosari Leather terdiri dari jumlah tenaga kerja, perkembangan jumlah tenaga kerja, jam kerja, serta fasilitas kesejahteraan karyawan.

1) Jumlah Tenaga Kerja

Tenaga kerja pada UD Nogosari Leather dapat dibedakan menjadi tiga golongan, yaitu: tenaga kerja tetap, tenaga kerja kontrak dan tenaga kerja harian. Tenaga kerja tetap adalah tenaga kerja yang sudah diangkat sepenuhnya oleh perusahaan dan menerima seluruh fasilitas yang diberikan oleh perusahaan. Sedangkan tenaga kerja kontrak yaitu tenaga kerja yang masa kerjanya ditentukan oleh kontrak yang pembayarannya hampir sama dengan karyawan tetap yaitu setiap bulan, tetapi karyawan kontrak tidak memperoleh fasilitas sepenuhnya seperti karyawan tetap. Sedangkan karyawan harian yaitu karyawan yang dibayar setelah satu hari kerja yang mana jumlah karyawan ini sering berubah-ubah tergantung pada jumlah kulit yang ada dipabrik. Adapun jumlah tenaga kerja UD Nogosari Leather dapat dilihat pada tabel. 4.1 berikut ini:

Tabel 4.1
Jumlah Tenaga Kerja

NO	KETERANGAN	JUMLAH
1	Direktur Utama	1 Orang
2	Staf Kepala	6 Orang
3	Divisi Limbah	2 Orang
4	Satpam	3 Orang
5	Karyawan Tetap	14 Orang
6	Karyawan Kontrak	13 Orang
7	Karyawan Harian	51 Orang
8	Sopir	3 Orang
	Jumlah	93

Sumber: (UD Nogosari Leather 2017)

Pada tabel diatas didapatkan jumlah karyawan pada UD Nogosari Leather berjumlah 93 sehingga bisa dikatakan bahwa perusahaan ini adalah perusahaan yang masuk pada kelompok perusahaan sedang dikarenakan memiliki tenaga kerja antara 20-99 orang. Dapat dilihat perusahaan memiliki 3 jenis karyawan yang dibedakan berdasarkan kontrak kerjanya. Karyawan tetap adalah karyawan yang memiliki kompetensi diatas rata-rata yang mana kebanyakan lulusan SMA atau sederajat, sedangkan untuk karyawan kontrak adalah karyawan lama yang memiliki kompetensi yang dipekerjaan dalam jangka kontrak tertentu. Sedangkan karyawan harian adalah karyawan yang dibutuhkan jika perusahaan membutuhkan saja pada kondisi-kondisi tertentu seperti banyaknya barang yang di produksi. Untuk karyawan harian ini adalah karyawan yang direkrut dari lingkungan sekitar yang

tidak memiliki klasifikasi kompetensi, yang pekerjaannya hanya cukup mengerjakan apa yang diperintah oleh para kepala divisi serta perlu diawasi lebih. Untuk top manajer di perusahaan UD Nogosari Leather sudah memiliki kompetensi sesuai bidangnya masing-masing yang mana diperoleh dari jalur pendidikan serta pengalaman terjun diindustri kulit yang lama.

2) Jam Kerja

Pengaturan jam kerja untuk semua tenaga kerja dari hari Senin sampai dengan hari Sabtu yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.2
Jam Kerja Karyawan Non Satpam

Hari	Jam Kerja	Istirahat
Senin s/d Kamis dan Sabtu	07.15 - 15.30	11.30 - 12.30
Jumat	07.15 – 15.30	11.00 – 12.30

Sumber: (UD Nogosari Leather 2017)

Sedangkan untuk tenaga kerja bagian keamanan atau satpam, memiliki jam kerja yang berbeda dengan jam kerja karyawan pada umumnya Untuk Bagian Satpam terdiri dari 3 orang yang mana dari 3 orang ini melakukan pergantian setiap hari dalam menjaga perusahaan.

Jam kerja karyawan bagian keamanan sebagai berikut:

Tabel 4.3
Jam Kerja Bagian Satpam

Hari	Jam kerja
Senin s/d Minggu	06.00 – 05.59

Sumber: (UD Nogosari Leather 2017)

3) Fasilitas Kesejahteraan Karyawan

UD Nogosari Leather sangat memperhatikan kesejahteraan karyawannya, hal ini dibuktikan dengan adanya hak karyawan, yaitu:

- a) Hak pokok: Upah atau gaji, tunjangan, dan cuti.
- b) Hak Pelengkap : Hak istirahat hari raya, Sakit berkepanjangan, BPJS Tenaga Kerja, BPJS Kesehatan.
- c) Hak Tambahan : Pemberian beras 25 kg (bulan).
- d) Hak lain-lain: ijin meninggalkan kerja, dan pesangon atau uang jasa.

Selain itu, perusahaan juga sangat memperhatikan keselamatan kerja karyawan, yaitu dengan adanya fasilitas-fasilitas oleh perusahaan, antara lain:

- a) Semua peralatan keselamatan kerja disediakan perusahaan, meliputi : sarung tangan, masker, sepatu kerja, helm, dan obat-obatan.
- b) Saat pekerja atau anggota keluarga tertimpa musibah diberi dana bantuan.
- c) Kecelakaan kerja karyawan akan mendapat bantuan pengobatan minimal sebesar 50% .

Fasilitas kesejahteraan yang diberikan oleh perusahaan sudah terbilang memenuhi standart yang diberikan oleh setiap perusahaan yang ada di Kabupaten Lumajang. Oleh karena itu karyawan di perusahaan tidak pernah menuntut kepada perusahaan karena perusahaan telah memberikan fasilitas yang dinilai sudah memenuhi kesejahteraan karyawan, untuk di mendatang perusahaan berencana akan lebih memfasilitasi karyawan agar kesejahteraan tidak hanya berada pada posisi standart tapi berada pada posisi lebih dari cukup yang dapat meningkatkan kinerja karyawan kearah yang lebih baik lagi.

4) Pengelolaan dan Pengembangan Karyawan

Dalam rangka mendayagunakan tenaga kerja secara optimal, UD Nogosari Leather mengambil langkah-langkah sebagai berikut:

- a) Menempatkan tenaga kerja sesuai dengan kemampuan dan pendidikannya.
- b) Melakukan *On the Job Training* kepada karyawan-karyawan.
- c) Meningkatkan kesejahteraan karyawan melalui berbagai bentuk hak dan fasilitas dari perusahaan.
- d) Memberikan penghargaan bagi karyawan yang memiliki kinerja terbaik.

Untuk pengelolaan dan pengembangan karyawan pada perusahaan UD Nogosari Leather manajemen lebih menjadikan kenaikan gaji sebagai penunjang motivasi para karyawan untuk tetap produktif serta melakukan *training* pada karyawan-karyawan yang akan naik pangkat agar siap dan memahami pekerjaan yang dilakukan.

4.2.2. Produksi dan Operasional

Gambar 4.2
Aktivitas Produksi



Sumber : (UD Nogosari Leather 2017)

Produk yang ditawarkan UD Nogosari Leather ada bermacam-macam antara lain Kulit garaman Sapi , Kulit garaman Domba, Kulit Garaman Kambing, White pickle (Kulit setelah melalui proses) dan juga split kering. Yang mana kulit-kulit tersebut didapat diseluruh Indonesia. Tetapi produk andalan dari pabrik Nogosari Leather yaitu white picklenya karena memiliki kualitas yang bagus dikarenakan produksi yang dilakukan bagus dan *control* dalam menjaga kualitas sangat ketat. Dalam melakukan produksi kulit dari mentah ke *white pickle* (atau setengah jadi) melawati setidaknya 3 mesin utama yaitu : Drum *liming*, *flashing*, dan drum *pickle*.

A. Proses Produksi

Dalam industri penyamakan kulit ada tiga pokok tahapan dalam memproduksi kulit. Tetapi untuk di UD Nogosari Leather hanya fokus di tahapan pertama yaitu *Beam House* atau Tahapan proses pengerjaan basah. Berikut gambaran proses produksi *Beam House*:

1. Perendaman (*Soaking*)

Maksud perendaman ini adalah mengembalikan sifat-sifat kulit mentah menjadi semula, lemas, dan lunak. Kulit mentah kering setelah ditimbang dimasukan ke drum *liming*. Didalam drum direndam dengan air dan ditambahkan garam serta obat-obat penunjang produksi. Pekerjaan perendaman dianggap cukup apabila kulit menjadi lemas, lunak, tidak memberikan perlawanan dalam pegangan atau bila berat kulit telah menjadi 220-250% dari berat kulit mentah kering. Yang berarti kadar airnya mendekati kulit segar.

2. Pengapuran (*Liming*)

Maksud proses pengapuran ialah untuk

- a) Menghilangkan epidermis dan bulu
- b) Menghilangkan kelenjar keringat dan kelenjar lemak
- c) Menghilangkan semua zat-zat bukan *Collagen* yang aktif menghadapi zat-zat penjamak.

Cara mengerjakan pengapuran yaitu, kulit yang tadi sudah direndam dengan air ditambahkan kapur dan didiamkan beberapa waktu dengan keadaan drum berputar. Yang mana proses ini akan mengakibatkan zat kulit yang larut dan bulu pada kulit akan terlepas dengan sendirinya.

3. Pembelahan (*Splitting*)

Untuk proses selanjutnya yaitu pembelahan. Setelah selesai dalam proses *liming*. Kulit dikeluarkan dari drum lalu masuk ke proses *splitting*. Mekanisme proses ini yaitu menipiskan kulit yang mana bagian atas kulit atau disebut (*nerf*) yang diambil untuk proses produksi. Dalam pembelahan sendiri menggunakan mesin *flashing* khusus yang dikendalikan oleh 1 orang 1 mesin karena dibutuhkan fokus yang tinggi agar tidak terjadi kecelakaan kerja.

4. Pembuangan Kapur (*Deliming*)

Deliming atau yang biasa disebut proses buang kapur bertujuan untuk menghilangkan kapur yang terikat maupun yang tidak terikat, bagian daging, dan serat-serat kulit serta mempersiapkan kulit untuk proses selanjutnya. Pada proses ini kulit yang tadi sudah *diflashing* dimasukan kembali ke drum tetapi drum khusus *pickle* yang mana pada drum ini kulit akan diputar lagi dan melalui proses pembuangan kapur dengan menggunakan asam.

5. Pengikisan Protein (*Bating*)

Setelah selesai melakukan proses *deleming*, *bating* merupakan proses yang selanjutnya yang bertujuan menyempurnakan buang kapur, menghilangkan sisa-sisa akar bulu dan pigmen, menghilangkan lemak yang belum tersabun dan menghilangkan zat-zat kulit yang tidak diperlukan serta menghilangkan sisa-sisa kapur yang masih tertinggal. Yang mana masih dilakukan di drum *pickle* yang sama.

6. Pengasaman (*Pickling*)

Ini adalah proses terakhir dari *beam house* yang mana bertujuan untuk mengasamkan atau menjenuhkan kulit dalam suasana asam dan kulit tidak bengkak. Tanda-tanda proses pengasaman sudah cukup jika pH pada cairan yang ada di drum sudah berada pada takaran yang tepat, biasanya antara 3 sampai 3,5 dan berwarna kuning jika ditetesi dengan indikator BCG. Setelah selesai kulit akan terlihat putih pucat yang mana dinamakan dengan *white pickle*. Setelah dikeluarkan dari drum *pickle* ini akan melalui proses penyutiran lalu dikirim sesuai permintaan direktur.

B. Hasil Produksi

Hasil produksi dari UD Nogosari Leather sendiri yaitu *white pickle* yang mana akan dipila-pila sesuai kualitas dan ukuran. Berikut penilaian kualitas *white pickle* pada tabel 4.4:

Tabel 4.4
Hasil Produksi

NO	Kualitas	Arti
1	1	Kualitas terbaik tidak ada cacat dan kulit kuat
2	2	Kualitas Baik tidak ada cacat dan kulit kuat
3	3	Kualitas baik tidak ada cacat dan kulit kuat

4	4	Kualitas lumayan baik tidak ada cacat dan kuat
5	5	Kualitas lumayan tidak ada cacat dan kuat
6	6	Kualitas jelek tidak ada cacat dan kuat
7	R1	Kualitas jelek ada cacat tapi sedikit dan kuat
8	R2	Kualitas jelek ada cacat banyak dan kuat
9	Oval	Kulit lubang
10	afkir	Kulit jelek cacat dan keropos

Sumber: (UD Nogosari Leather 2017)

Gambar 4.3

Hasil Produksi



(Sumber:UD Nogosari Leather 2017)

C. Mesin dan Peralatan Produksi

Mesin yang digunakan dibagi menjadi dua mesin, yaitu mesin utama dan mesin pembantu lainnya. Disamping itu juga ada beberapa peralatan pendukung yang digunakan dalam proses produksi. Beberapa jenis mesin utama digunakan oleh UD .Nogosari Leather dapat dilihat pada tabel 4.5. Sedangkan beberapa jenis mesin pembantu dapat dilihat pada tabel 4.6:

Tabel 4.5
Mesin Utama

NO	Jenis Mesin	Jumlah Mesin	Fungsi
1	Mesin <i>Flashing</i> untuk kulit kambing & domba	3	Untuk membersihkan lemak lemak yang tersisa di kulit kambing & domba
2	Mesin <i>Scading</i> untuk kulit kambing & domba	1	Untuk membersihkan kulit kambing domba
3	Drum <i>Liming</i> untuk Kulit kambing & domba	8	Untuk proses soaking berserta pengapurnanya
4	Drum <i>Pickle</i> untuk kulit kambing & domba	6	Untuk proses baiting dan pickeling sampai selesai
5	Mesin <i>Flashing</i> untuk kulit sapi	1	Untuk membersihkan lemak lemak yang tersisa di kulit sapi
6	Mesin <i>Spliting</i> untuk kulit sapi	1	Untuk membelah kulit sesuai dengan ukuran kasar yang diharapkan khusus sapi

Sumber: (UD Nogosari Leather 2017)

Tabel 4.6
Mesin Pembantu

NO	Jenis Mesin	Jumlah	Fungsi
1	Genset	1	Untuk pembangkit listrik tenaga diesel disamping energi dari PLN
2	Pompa air besar	1	Untuk memompa air untuk keperluan produksi yang bersumber dari air tanah
3	Forklift	4	Untuk mengangkat seluruh barang berat yang ada dilingkungan produksi dan perusahaan
4	<i>Hand pallet</i>	3	Mempermudah karyawan mengangkat kulit yang berukuran sedang
5	Kipas Angin Besar	8	Membantu meredam bau yang terlalu pada saat proses produksi.

Sumber: (UD Nogosari Leather 2017)

Adapun peralatan yang digunakan sebagai alat pembantu, antara lain:

1. Pisau

Fungsi: untuk memotong bagian-bagian dari kulit yang cacat/rusak setelah proses produksi.

2. Kaos tangan

Fungsi: untuk melindungi tangan dari iritasi terhadap bahan-bahan kimia serta dapat melindungi tangan dari panas. Selain itu juga melindungi dari benda-benda tajam atau benda-benda yang mengakibatkan cedera pada tangan.

3. Helm

Fungsi: untuk melindungi kepala dari hal-hal yang tidak diinginkan seperti terpeleset karena medan pada pabrik licin.

4. Sepatu

Fungsi: untuk melindungi kaki dari iritasi karena bahan kimia yang dipakai diproses produksi kulit terbilang dapat menimbulkan cedera.

5. Masker

Fungsi: untuk membantu karyawan tidak kehilangan fokus dikarenakan bau yang sangat menyengat.

4.2.3. Pemasaran dan Distribusi

A. Daerah Pemasaran

Wilayah pemasaran hasil produksi UD Nogosari Leather kebanyakan didalam Jawa dikarenakan pabrik-pabrik kulit besar bermarkas di Jawa. Wilayah-wilayah tersebut mencakup Jakarta, Bandung, Cianjur, Surabaya, Malang , Garut dan Bali.

B. Promosi

Untuk memperkenalkan hasil produksinya UD Nogosari Leather melakukan kegiatan dengan menggunakan penjualan pribadi (*personal selling*) dan publisitas (*publicity*).

1) Penjualan pribadi (*personal selling*)

Promosi ini dilakukan dengan pembicaraan secara langsung antara perusahaan dengan salah satu atau lebih dari pemesan (konsumen). Melalui *personal selling* perusahaan langsung memperkenalkan produknya kepada calon pembeli. Personal selling menjelaskan secara rinci mengenai informasi produk kepada konsumen.

Kegiatan *personal selling* yang dilakukan oleh UD Nogosari Leather dengan cara melakukan negosiasi kepada individu atau perusahaan yang telah diidentifikasi sebagai konsumen yang prospektif yang mana yang melakukan semua kegiatan *personal selling* di UD Nogosari Leather yaitu direktur sendiri. Jenis perusahaan yang menjadi obyek presentasi tersebut adalah perusahaan sepatu, sandal, jaket dan perusahaan industri kulit lanjutan.

2) Publisitas (*Publicity*)

Publisitas merupakan bagian strategi pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan dengan harapan keberadaan UD Nogosari Leather dapat diketahui oleh masyarakat luas, Khususnya yang berkepentingan dengan usaha kulit. Perusahaan ini juga menjalin kerjasama dengan beberapa pengusaha kulit yang berada di Indonesia, dan ikut dalam organisasi APKI (Asosiasi Pengusaha Kulit Indonesia) yang mana direktur dari UD Nogosari Leather sendiri adalah wakil ketua dari APKI se Indonesia dan juga Ketua dari APKI Jawa Timur yang mana dapat membantu mengangkat nama baik UD Nogosari Leather.

Adapun mitra dari UD Nogosari Leather pada tabel 4.7 dan 4.8 sebagai berikut:

Tabel 4.7**Mitra Buyer Besar/Eksportir**

NO	Nama Mitra	Lokasi Mitra	Lama Bermitra
1	PT. USAHA LOKA	Malang	30 tahun
2	PT KARUNIA CATUR PERKASA	Malang	8 tahun
3	PT. ADI SATRI ABADI	Yogyakarta	20 tahun
4	PT ADIRA SEMESTA INDUSTRI	Bandung	20 tahun
5	CV. CISARUA	Cianjur	35 tahun
6	PT.INDOLECO	Jakarta	20 tahun

Sumber: (UD Nogosari Leather 2017)

Tabel 4.8**Buyer kecil/Menegah**

NO	Nama Mitra	Lokasi Mitra	Lama Bermitra
1	CV. Sari Kulit Asli	Madiun	10 tahun
2	Nasional Java Kulit	Malang	2 tahun
3	UD. Rizky	Magetan	5 Tahun
4	PT. Sinar Obor	Yogyakarta	2 Tahun
5	H.Suwarno	Magetan	30 Tahun

Sumber: (UD Nogosari Leather 2017)

C. Saluran Distribusi

Saluran distribusi adalah jaringan organisasi yang melakukan fungsi-fungsi yang menghubungkan produsen dengan pengguna akhir. Saluran distribusi terdiri dari berbagai lembaga/badan yang saling bergantung dan berhubungan yang berfungsi sebagai suatu sistem/ jaringan yang bersama-sama berusaha menghasilkan suatu produk kepada pengguna akhir.

Adanya saluran distribusi ini dapat berakibat positif pada keseluruhan kegiatan pemasaran. Dampak positif yang akan ditimbulkan antara lain: Keuangan yang semakin lancar karena pasar yang dijangkau semakin luas, memperlancar

komunikasi antara konsumen dan produsen serta meningkatkan promosi tanpa biaya promosi tertentu.

Kegiatan yang dilakukan oleh UD Nogosari Leather yaitu distribusi langsung. Distribusi langsung ini dilakukan secara langsung antara produsen dan konsumen tanpa perantara. Biasanya konsumen akan datang langsung ke lokasi perusahaan untuk memesan dan memilih secara langsung jenis kulit yang akan dibeli. Kelemahan dari distribusi ini sangat merugikan bagi konsumen yang jauh.

4.2.4. Keuangan Perusahaan

Lingkungan Keuangan UD Nogosari Leather terbilang masih tradisional karena hanya terdiri dari sumber dana dan penggunaan dana, sedangkan rasio keuangan dari perusahaan tidak ada dikarenakan admin tidak pernah melakukan perhitungan.

A. Sumber Dana

UD Nogosari Leather merupakan perusahaan keluarga, dimana sumber dana berasal dari perorangan yaitu direktur perusahaan dan juga berasal dari bank.

B. Penggunaan Dana

Dana digunakan untuk aktivitas yang dilakukan perusahaan dimana didalamnya termasuk proses produksi yang dimulai dari penyediaan bahan baku sampai penjualan bahan jadi. Selain itu, dana juga digunakan untuk pembayaran gaji karyawan, serta keperluan operasional perusahaan dan apapun keperluan lain yang berhubungan dengan kegiatan perusahaan.

4.2.5 Penelitian dan pengembangan

Penelitian yang dilakukan hanya sebatas melakukan pengolahan limbah yang baik dan benar sesuai prosedur dan standar yang diberikan oleh Badan

lingkungan hidup / BLH. Setelah melalui proses limbah yang berstandart perusahaan dapat membuang limbah yang sudah diolah tersebut secara aman.

4.3 Kondisi Lingkungan Eksternal Perusahaan

Kondisi lingkungan eksternal UD Nogosari Leather yang akan dijelaskan meliputi 5 aspek yaitu:

4.3.1 Sektor Sosial, Budaya, Demografis, dan Lingkungan

Faktor sosial budaya merupakan faktor yang muncul akibat dari kebiasaan atau tingkah laku yang terjadi dalam kehidupan bermasyarakat. Kondisi sosial khususnya di masyarakat Lumajang, kebanyakan selalu melakukan tasyakuran dengan memotong hewan kurban sapi atau kambing. Dengan adanya hal tersebut bahan baku kulit di Lumajang sendiri dengan mudah diperoleh dikarenakan banyaknya masyarakat yang mengkonsumsi daging sapi, kambing dan domba. Selain itu masyarakat Lumajang gemar mengkonsumsi cecek/split yang mana dapat diolah menjadi kerupuk rambak atau lauk untuk bakso, rawon dan lain-lain. Hal ini menjadikan perusahaan UD Nogosari Leather penjual cecek terbesar di daerah Lumajang sampai Banyuwangi.

Selain itu perusahaan terletak didaerah pinggiran kota. Dengan sedikitnya masyarakat yang ada disana, seluruh kegiatan yang dilakukan perusahaan tidak mengganggu masyarakat sekitar. Perusahaan juga memperhatikan lingkungan sekitar dengan memberikan CSR berbentuk zakat dan selalu memperhatikan limbah agar lingkungan tidak tercemar.

4.3.2 Sektor Teknologi

Perkemabangan teknologi industri kulit yang semakin canggih dan modern dapat mempengaruhi tingkat kualitas dan kuantitas hasil produksi kulit saat ini atau

bisa juga menghasilkan produk yang baru. Dengan perkembangan teknologi yang umumnya mengarah pada peningkatan biaya produksi menjadi pemikiran UD Nogosari Leather untuk tidak selalu mengikuti perubahan teknologi tersebut. Selama teknologi yang digunakan oleh UD Nogosari Leather dianggap masih mencukupi kebutuhan perusahaan, maka UD Nogosari Leather tidak akan mengikuti perubahan teknologi tersebut. jika memang diperlukan UD Nogosari Leather siap menggunakan teknologi yang baru demi dapat bersaing di perindustrian kulit.

4.3.3 Sektor Politik, Pemerintah dan Hukum

Peran pemerintah dalam menjaga keberadaan perusahaan penyamakan kulit, khususnya UD Nogosari Leather sangatlah besar. Terutama dalam hal bahan baku dan bahan penunjang. Kendala yang paling sering dihadapi oleh perusahaan kulit adalah kurangnya pasokan bahan baku. Oleh sebab itu, peran pemerintah dalam membatasi impor daging mentah yang mengakibatkan berkurangnya volume kulit dalam negeri. Pada Tabel dibawah ini menunjukan impor daging sapi yang dilakukan pemerintahan Indonesia yang secara langsung berdampak pada industri penyamakan kulit nasional.

Tabel 4.9

Impor Daging Sapi Indonesia

No	Tahun	Volume (ton)
1	2014	246.500
2	2015	197.600
3	2016	107.200

(Sumber : Katadata.com)

Selain itu kedekatan pemerintah Lumajang dengan UD Nogosari Leather semakin membaik dengan dimintanya direktur UD Nogosari Leather untuk menemani Bupati Lumajang Haji As'at Malik untuk maju menjadi wakil bupati dipemilihan kepala daerah tahun 2018-2023. Hal ini dapat membantu UD Nogosari Leather dalam memperbaiki peternakan Lumajang agar kualitas kulit yang diperoleh bisa lebih baik lagi. perusahaan UD Nogosari Leather juga tergabung dalam asosiasi penyamakan kulit nasional yang dibawah langsung oleh kementerian perindustrian agar aspirasi perusahaan kulit dapat didengarkan oleh pemerintah pusat.

4.3.4 Kompetitif

Kemungkinan akan datangnya perusahaan penyamakan kulit yang baru disekitar Lumajang merupakan salah satu hal yang harus dihadapi dan diperhatikan oleh UD Nogosari Leather. Perusahaan pesaing yang berada disekitar Jawa Timur yang tersebar di daerah Malang, Magetan, Surabaya dan Probolinggo adalah perusahaan yang menjadi pesaing utama dari UD Nogosari Leather dikarenakan letak geografis yang berdekatan dan persebaran bahan baku kulit terbilang merata diseluruh Jawa Timur. pesaing-pesaing ini merupakan mitra kerja dari UD Nogosari Leather yang bergerak diindustri penyamakan kulit mentah sampai kulit jadi.

Persaingan dengan perusahaan penyamakan kulit yang lain merupakan satu hal penting yang harus diwaspadai oleh UD Nogosari Leather. Selain kualitas dan harga, pelayanan yang dimaksud adalah mengenai ketepatan dengan perjanjian yang telah disetujui sejak awal, jangan sampai terjadi kesalahan yang bisa mengakibatkan pelanggan kecewa dan berpindah pada perusahaan lain, misalnya

barang terlambat, barang yang di kirim tidak sesuai dengan apa yang di pesan, atau perjanjian pembayaran yang terlambat.

Dengan Meningkatnya ketertarikan masyarakat pada produk berbahan kulit merupakan potensi yang cukup menarik bagi pendatang baru di bidang kulit, baik penyamakan kulit maupun produksi kulit untuk makanan. Namun hal ini tidak perlu terlalu dikhawatirkan oleh UD Nogosari Leather karena UD Nogosari Leather sudah memiliki bendera atau nama yang sangat kuat walaupun masih memiliki citra Firma Adil karena memang kualitas UD Nogosari Leather dalam pengolahan kulit bisa diancungi jempol di dunia perkulitan Indonesia. Pada UD Nogosari Leather yang harus diperhatikan adalah terus konsisten menjaga kualitas hasil kulit agar tetap dapat menarik perhatian konsumen dan terus memperluas jaringan agar UD Nogosari Leather dapat semakin dikenal dan tidak tenggelam karena hadirnya perusahaan-perusahaan penyamakan yang baru.

Dalam persaingan mendapatkan bahan baku perusahaan sudah memiliki pemasok untuk memenuhi kebutuhannya. Sebagian besar pemasok merupakan hasil binaan dari direktur sendiri untuk mencarikan bahan baku. Oleh karena itu pemasok selalu menjual bahan baku ke UD Nogosari Leather dan tidak kelain perusahaan. Hal tersebut membuat perusahaan lebih kuat dalam dayat tawar dengan pemasok yang ada tanpa merugikan mereka.

Kebanyakan konsumen dari UD Nogosari Leather adalah perusahaan pakaian yang besar di Indonesia. Perusahaan-perusahaan ini sebagian besar merupakan mitra kerja yang sudah lama dari tahun ketahun. Disini daya tawar menawar konsumen lebih sedikit ditentukan oleh UD Nogosari Leather, walaupun UD Nogosari Leather memiliki daya tawar yang lebih tinggi dari pada konsumen,

perusahaan UD Nogosari Leather tetap memprioritaskan agar terjalin kesepakatan yang saling menguntungkan dan terus berlanjut sampai sekarang. Hal ini menunjukkan bahwa UD Nogosari Leather mampu mempertahankan ketertarikan pelanggan pada perusahaanya, tidak hanya dari segi kualitas produk tapi juga dari segi harga.

Produk substitusi adalah produk yang bersifat menggantikan produk lain. Produk substitusi yang dianggap oleh UD Nogosari Leather adalah kulit sintetis yang bentuknya menyerupai kulit binatang tetapi di jual dengan harga yang jauh lebih murah dibandingkan dengan kulit asli, pada saat ini kulit sintetis sangat sulit dibedakan oleh orang awam. Dengan adanya kulit sintetis yang beredar luas dipasaran, UD Nogosari Leather mengatasinya dengan cara terus menjaga kualitas dan sebisa mungkin meningkatkan kualitas hasil kulit agar tidak setara dengan kulit sintetis tersebut.

Melihat faktor-faktor kompetisi yang ada pada perusahaan UD Nogosari Leather dapat disimpulkan bahwa perusahaan ini memiliki posisi persaingan yang bagus dikarenakan perusahaan memiliki bahan baku yang stabil serta nama baik yang besar dengan memperhatikan 4 faktor keberhasilan yaitu:

- 1) Jenis kulit yang ditawarkan.
- 2) Kualitas kulit yang ditawarkan.
- 3) Harga kulit yang ditawarkan.
- 4) Pelayanan yang diberikan.

4.3.5 Ekonomi

Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang industri tentu sangat erat kaitannya dengan kondisi perekonomian. Salah satu komponen perekonomian

yang memiliki keterkaitan yaitu, bahan baku penunjang sangat mempengaruhi proses jalannya produksi perusahaan contohnya seperti garam. Tanpa adanya garam perusahaan kulit tidak akan bisa berjalan. Kelangkaan garam industri menjadi masalah tersendiri bagi perusahaan kulit yang harus ditangani oleh pemerintah.

Tabel 4.10

Perubahan Harga Garam

No	Tahun	Harga Garam Per Kg
1	2016	Rp.500
2	2017	Rp.5000
3	2018	Rp.2000

Dengan melihat tabel diatas menunjukan perubahan harga yang sangat besar dikarenakan kelangkaan garam yang terjadi diseluruh Indonesia. Dengan harga garam yang begitu tinggi dari biasanya membuat para pelaku bisnis di industri kulit menaikkan harga jual kulit.

Sedangkan faktor ekonomi lainnya adalah UMR. UMR di Lumajang sendiri terbilang rendah dibanding daerah-daerah lain di Indonesia sejumlah Rp 1.691.040.58. UMR daerah yang rendah ini sangat menguntungkan perusahaan karena beban gaji yang dikeluarkan tidak banyak.

4.4. Faktor-Faktor Keberhasilan

Faktor-faktor keberhasilan yang dibutuhkan oleh UD Nogosari Leather antara lain:

- 1) UD Nogosari Leather Selalu menjaga komitmen yang telah disepakati.
- 2) Konsisten menampung bahan baku dari pemasok.
- 3) Pembayaran yang relatif stabil.

- 4) Peningkatan profesionalisme sumber daya manusia.
- 5) Pengembangan dan peningkatan kualitas produk.

4.5. Tahap Masukan dalam Perencanaan Strategi

4.5.1. Analisis IFE

Analisis *Internal Factor Evaluation* (IFE) bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang terdapat didalam lingkungan internal perusahaan.

a) Kekuatan

1) Keselamatan Kerja Karyawan Diperhatikan

UD Nogosari Leather sangat memperhatikan keselamatan kerja karyawannya dengan menerapkan prosedur K3. Dengan begitu karyawan yang ada merasa aman dan nyaman bekerja di UD Nogosari Leather.

2) Karyawan yang Loyal

Hampir 60% yang bekerja di UD Nogosari Leather adalah karyawan lama yang mana karyawan sudah puas sehingga memunculkan jiwa memiliki kepada perusahaan dan cenderung tidak keluar masuk dalam hal bekerja.

3) Mengutamakan Kualitas Kulit yang Diproduksi

UD Nogosari Leather dalam melakukan jual beli kulit mentah ataupun jadi sangat mementingkan kualitas karena dengan kualitas kulit yang bagus pabrik-pabrik besar cenderung menginginkan dan harga yang dipatok cenderung stabil, dengan hal tersebut secara langsung membuat nama baik perusahaan terus terangkat seiring konsistennya kualitas kulit yang dihasilkan.

4) Fasilitas Mesin dan Alat-Alat yang Memadai

UD Nogosari Leather memiliki seluruh mesin untuk seluruh proses Produksi “BEAM HOUSE” yang mana membuat perusahaan dengan mudah melakukan

proses produksi tanpa harus meminta bantuan terhadap perusahaan lain untuk melanjutkan proses produksinya. Banyak perusahaan-perusahaan kecil melakukan membayar UD Nogosari Leather untuk memproses kulit mereka dikarenakan mesin dan alat di UD Nogosari Leather lebih memadai.

5) Perencanaan dan Pengawasan Produksi yang Profesional

Dalam melakukan produksi UD Nogosari Leather dijalankan oleh pakar quality control kulit Indonesia yang mana perencanaan produksi dihitung se-efisien mungkin dan pengawasan produksi dilakukan seteliti mungkin agar tidak terjadi kesalahan yang dapat merugikan perusahaan.

6) Memiliki Nama Baik di Industri Kulit Indonesia

Walaupun UD Nogosari Leather adalah nama baru di industri kulit Indonesia namun etos kerja FA Adil masih dipertahankan dan nama FA Adil masih melekat dikarenakan pemilik yang sama. Ini terbukti dengan banyaknya perusahaan besar yang masih tetap percaya kepada UD Nogosari Leather.

7) Memiliki Angkutan Distribusi Sendiri

Perusahaan memiliki transportasi sendiri dalam mengangkut bahan bakunya tanpa harus meminjam. Sehingga resiko kerusakan dan ganti rugi dapat dihindari. Serta ketepatan waktu pengiriman bisa lebih dikendalikan.

8) Pembayaran Suplier yang Stabil

UD Nogosari Leather hampir selalu membayar suplier sesuai dengan kesepakatan awal, sehingga hubungan baik perusahaan dan suplier dapat terjaga.

9) Penanganan Limbah Pabrik yang Baik

Lokasi UD Nogosari Leather terletak dipinggiran kota dan dekat dengan aliran sungai. UD Nogosari Leather setiap hari selalu melakukan penetralan limbah

hasil proses produksi yang dilakukan oleh ahli perlimbahan sehingga limbah yang dihasilkan dapat dinetralkan dan dibuang ke sungai dengan aman.

10) Lokasi Pabrik yang Luas

Dengan lokasi pabrik yang sangat luas dan masih banyak lahan kosong, memungkinkan perusahaan untuk memperbesar bisnis selain kulit misalnya membuat bisnis kerupuk rambak.

b) Kelemahan

1) Ketidakjelasan *Job Discreption* dan Struktur Organisasi

Ketidakjelasan stuktur organisasi dan *job discreption* di UD Nogosari Leather membuat banyaknya karyawan tidak mengetahui jabatan apa yang dimiliki, selain itu banyaknya karyawan yang merangkap pekerjaan sehingga tidak adanya fokus pekerjaan dari masing-masing divisi. Sehingga membuat karyawan kewalahan dalam melakukan pekerjaannya dan dapat juga mengakibatkan *human error* secara terus menerus.

2) Tingkat Pendidikan SDM yang Dimiliki Terbilang Rendah

UD Nogosari Leather melakukan perekrutan tidak dengan cara yang profesional terhadap para karyawan sehingga SDM yang dimiliki cenderung rendah. Oleh karena itu kesalahan dalam melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi kualitas kulit juga sangat tinggi jika tidak diawasi oleh para kepala divisi.

3) Perekrutan dan Pengkaderan yang Kurang Profesional

Pada UD Nogosari Leather hampir seluruh kepala divisi sudah berumur lebih dari usia produktif. Dengan umur yang sudah tua dan mendekati masa pensiun diharapkan UD Nogosari Leather mendapatkan pengganti yang sepadan agar

perusahaan terus berjalan tanpa harus tersendat dikarenakan tidak adanya karyawan yang mampu menggantikan posisi para senior. Oleh sebab itu sangat diperlukan pengkaderan yang sungguh-sungguh agar skill yang dimiliki senior dapat disalurkan kepada karyawan yang lebih muda dan lebih kuat fisiknya. Selain itu dibutuhkan perekrutan yang profesional agar pengkaderan dapat berjalan dengan baik.

4) Tidak Ada SOP yang Jelas di Masing-Masing Divisi

Dengan tidak adanya SOP tertulis bagi masing-masing divisi, tingkat kesalahan pada divisi tersebut meningkat dikarenakan tidak adanya sistem pedoman yang pasti, terkait apa yang harus dilakukan oleh karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

5) Tidak Ada Evaluasi Terstruktur Setiap Divisi

UD Nogosari Leather tidak memiliki agenda yang mewajibkan melakukan evaluasi terhadap setiap divisi dalam jangka waktu tertentu. Sehingga masalah-masalah yang timbul di setiap divisi tidak dapat terselesaikan dengan baik dan dapat terulang kembali.

6) Sering Rusaknya Peralatan dan Borosnya Penggunaan Perlengkapan

Dikarenakan pabrik industri kulit menggunakan bahan baku penunjang seperti garam dan kapur yang mana dapat membuat mesin-mesin peralatan menjadi keropos dan mudah rusak.

Penggunaan perlengkapan seperti alat tulis kantor dan perlengkapan-peralatan penunjang sangat boros dikarenakan tidak adanya divisi yang mengatur keluar masuknya perlengkapan. Terhitung pengeluaran operasional perusahaan dari 2016-2017 sangat tinggi.

7) Pemasaran Dilakukan Oleh Satu Orang

Direktur melakukan pemasarannya sendiri dengan mendatangi para konsumen di kediamannya tanpa melihat jarak. Ini sangat menghambat jalannya perusahaan dikarenakan perusahaan akan ditinggal pengambil keputusan dalam beberapa waktu selain itu perjalanan dinas yang dilakukan oleh direktur cenderung boros dan tidak efektif.

8) Modal Perusahaan Terlalu Kecil

UD Nogosari Leather adalah perusahaan yang bisa dibilang besar di Lumajang tetapi modal usaha dari UD Nogosari Leather masih terbilang kecil untuk dapat memperoleh bahan baku lebih. Dikarenakan pemilik masih memiliki hutang yang banyak dan keperluan lain-lain seperti ikut berpolitik dan memiliki klub sepakbola profesional. Sehingga pendanaan yang seharusnya berfokus pada perusahaan UD Nogosari Leather menjadi terpecah.

9) Pencatatan Keuangan yang Tidak Lengkap.

UD Nogosari Leather tidak memiliki perencanaan keuangan yang baik, dimana sosok akuntan yang handal dalam mengelola keuangan perusahaan sangat diperlukan agar perusahaan dapat mengevaluasi dengan bijak pengeluaran dan pemasukan yang dilakukan oleh perusahaan. tidak hanya sekedar mencatat pengeluaran dan pemasukan saja tetapi dapat mengevaluasi laporan keuangan dengan rasio-rasio seperti profitabilitas, likuiditas dan solvabilitas yang mana di UD Nogosari Leather masih belum diterapkan.

10) Tidak Adanya Pengembangan Bisnis

Pengembangan bisnis untuk tahap selanjutnya masih terbilang sulit dilakukan UD Nogosari Leather dikarenakan dibutuhkan modal yang besar dan manajemen

yang lebih baik. Inovasi bisnis UD Nogosari Leather masih bertumpu pada produk White pickle saja, padahal masih banyak produk yang bisa dikembangkan.

Tabel 4.11
Matriks IFE UD Nogosari Leather

Key factor	Bobot	Rangking	Score
Kekuatan			
1. Keselamatan kerja karyawan diperhatikan	0,061	4	0,244
2. Karyawan yang loyal	0,048	3	0,144
3. Mengutamakan kualitas kulit yang diproduksi	0,061	4	0,244
4. Fasilitas mesin dan alat-alat yang memadai	0,054	4	0,218
5. Perencanaan dan pengawasan produksi yang profesional.	0,048	3	0,144
6. Memiliki nama baik di industri kulit Indonesia	0,061	4	0,244
7. Memiliki angkutan distribusi sendiri	0,054	3	0,163
8. Pembayaran suplier stabil	0,045	3	0,135
9. Penanganan limbah pabrik yang baik	0,051	3	0,154
10. Lokasi pabrik yang luas	0,058	4	0,231
Total kekuatan	0,542		1,920
Kelemahan			
1. Ketidakjelasan job <i>Discreption</i> dan struktur organisasi	0,042	2	0,083
2. Tingkat pendidikan SDM masih terbilang rendah	0,032	2	0,064
3. Perekrutan dan pengkaderan kurang profesional	0,035	1	0,035
4. Tidak adanya SOP yang jelas di masing-masing divisi	0,042	2	0,083
5. Tidak ada evaluasi terstruktur setiap divisi	0,048	2	0,096
6. Sering rusaknya peralatan dan borosnya penggunaan perlengkapan	0,054	2	0,109
7. Pemasaran hanya dilakukan oleh satu orang	0,051	2	0,103
8. Modal perusahaan yang terlalu kecil	0,061	2	0,122
9. Pencatatan keuangan yang tidak lengkap	0,051	1	0,051
10. Belum adanya pengembangan bisnis	0,042	2	0,083
Total kelemahan	0,458		0,830
Total skor			2,750

Sumber: Data diolah, 2018

Berdasarkan hasil analisis IFE, maka diperoleh skor total sebesar 2,750. Skor tersebut mengindikasikan bahwa UD Nogosari Leather berada pada posisi internal yang kuat karena memiliki skor diatas rata-rata atau sebesar 2,5. Faktor kekuatan yang paling menonjol meliputi memiliki nama baik diindustri kulit Indonesia, mengutamakan kualitas kulit yang diproduksi, dan keselamatan kerja yang diperhatikan. Sedangkan kelemahan yang paling dominan diantaranya, modal perusahaan yang terlalu kecil dan sering rusaknya peralatan dan borosnya penggunaan perlengkapan.

4.5.2. Analisis EFE

Analisis *External Factor Evaluation* (EFE) bertujuan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang terdapat diluar kendali lingkungan perusahaan.

a) Peluang

1) Tidak Adanya Pesaing yang Berfokus Dikulit Kambing

Hampir seluruh perusahaan penyamakan kulit berfokus pada kulit domba atau sapi tetapi UD Nogosari Leather berfikir lain. Dengan sedikitnya pesaing yang kuat dalam mengendalikan bahan baku kulit kambing. Disini peluang yang sangat besar bagi perusahaan. Dimana kulit kambing memiliki kelebihan dalam jumlah bahan baku yang lebih banyak dari kulit sapi dan domba, serta perawatan kulit yang lebih mudah. Menurut badan pusat statistik (www.bps.go.id) populasi kambing di Indonesia saat ini selalu mengalami kenaikan dari yang awalnya 15815317 ekor pada 2009 menjadi 19608181 pada akhir tahun 2016. Ini menunjukkan bahwa kambing akan selalu menjadi komoditi utama yang menjanjikan bagi UD Nogosari Leather dikarenakan

banyaknya jumlah bahan baku dan juga perusahaan lain lebih berfokus pada sapi.

2) Daya Tawar ke Pabrik-Pabrik Besar Kuat

UD Nogosari Leather memiliki daya tawar yang kuat dalam negosiasi dengan pabrik-pabrik besar. Dikarenakan UD Nogosari Leather bergerak dibidang industri bahan baku yang mau tidak mau perusahaan pakaian atau perusahaan lanjutan yang skalanya lebih besar akan lebih kooperatif dalam penentuan harga.

3) Kestabilan *Supply* dari Pemasok Kulit Mentah

UD Nogosari Leather tidak pernah mengalami kesulitan dalam memperoleh bahan baku karena memiliki pemasok kulit mentah yang stabil dan loyal. Hal tersebut dikarenakan para pemasok adalah hasil binaan langsung dari direktur yang awalnya tidak memiliki modal dan tidak mengerti untuk mencari bahan baku berubah menjadi mengerti dan ahli dibidang perkulitan. Banyak pengepul yang hanya mau menjual ke UD Nogosari Leather ini dikarenakan mereka memiliki ikatan batin dan rasa balas budi yang mana hal tersebut jarang terjadi dilingkungan bisnis zaman sekarang.

4) Melakukan CSR

Perusahaan juga memperhatikan lingkungan sekitar dengan memberikan CSR berbentuk zakat dan mempekerjakan masyarakat sekitar serta membantu pembangunan masjid atau musolah. Sehingga masyarakat sekitar perusahaan merasa memiliki dan menjaga keberlangsungan perusahaan dengan memberikan keamanan usaha.

5) Gaya Hidup Tasyakuran Masyarakat dengan Selalu Memotong Hewan Kurban

Dengan Populasi Hewan kurban Dilumajang dari tahun ketahun selalu mengalami kenaikan serta diikuti dengan gaya hidup masyarakat yang menyukai tasyakuran dengan menyembelih hewan kurban di daerah Lumajang, membuat Lumajang memiliki bahan baku kulit yang melimpah.

Menurut dinas peternakan provinsi jawa timur (www.disnak.jatimprov.go.id 2017) Tingkat populasi sapi, kambing, domba di Lumajang sangat tinggi dan selalu mengalami kenaikan hal ini dapat menjadi peluang yang besar bagi UD Nogosari Leather yang mana menjadi satu-satunya perusahaan kulit yang ada di Kabupaten Lumajang.

Tabel 4.12
Populasi Ternak Lumajang

No	Jenis Ternak	Tahun 2013	Tahun 2014	Tahun 2015	Tahun 2016	Tahun 2017
1	Sapi Potong	164.892	172.920	182.993	194.049	0
4	Kambing	91.038	93.585	97.224	103.645	0
5	Domba	35.755	36.721	38.394	40.904	0

Sumber: (www.disnak.jatimprov.go.id 2017)

6) Lokasi Perusahaan yang Dekat dengan Sungai

Perusahaan terletak didaerah pinggiran kota. Dengan sedikitnya masyarakat yang ada disana, seluruh kegiatan yang dilakukan perusahaan tidak mengganggu masyarakat sekitar dan meminimalisir komplain dari masyarakat. Pada perusahaan UD Nogosari Leather saluran air yang ada

dibelakang perusahaan sangat baik untuk pengelolaan dan pengembangan limbah.

7) UMR Lumajang Rendah

Dengan UMR Lumajang yang rendah membantu meringankan perusahaan dalam membayarkan gaji kepada karyawan. Menurut laporan laba dan rugi beban gaji perusahaan untuk satu tahun sejumlah Rp. 1.320.584.300 yang mana bisa dikatakan tidak terlalu banyak untuk menggaji karyawan yang jumlahnya lebih dari 70 orang.

8) Munculnya Teknologi Baru

Pada era modern ini selalu muncul teknologi baru. Teknologi ini memungkinkan dapat membantu jalannya UD Nogosari Leather ke arah yang lebih efektif dan efisien dari teknologi yang lama. Dengan adanya teknologi baru perusahaan diharapkan dapat bersaing lebih diindustri penyamakan kulit.

9) Memiliki Jaringan dengan Pemerintah Lumajang

Dengan direktur UD Nogosari Leather yang ikut dalam politik di Kabupaten Lumajang. Kebijakan-kebijakan dalam perijinan dan penjualan UD Nogosari Leather dapat dibantu oleh pemerintah. Selain itu perusahaan dapat membantu pemerintah dalam melaksanakan program peternakan yang lebih modern, yang mana hal tersebut dilakukan agar dapat meningkatkan perekonomian daerah.

10) Tergabung di Asosiasi Penyamakan Kulit Nasional

Dengan direktur menjadi ketua asosiasi kulit khususnya region Jawa Timur dan juga menjabat wakil ketua asosiasi penyamakan kulit nasional. Secara

langsung UD Nogosari Leather mengetahui seluk beluk kondisi perusahaan kulit seluruh nasional dan juga relasi yang banyak serta tingkat kepercayaan konsumen bertambah kepada UD Nogosari Leather. Dengan tergabungnya di APKI ini aspirasi UD Nogosari Leather dapat lebih didengar oleh pemerintah dikarenakan APKI dibawah langsung oleh kementerian perindustrian.

b) Ancaman

1) Masuknya Kulit Luar Negeri yang Murah

Dengan masuknya kulit luar negeri yang murah dapat merusak harga kulit di indonesia. Jika memang harga kulit negeri murah dan diikuti dengan kualitas yang sama, hal ini dapat mengancam keberlangsungan perusahaan kulit di Indonesia.

2) Persaingan dengan Perusahaan Kerupuk

Dengan berkembangnya teknologi, inovasi baru mulai ditemukan. UD Nogosari Leather secara tidak langsung bersaing dengan para pembuat kerupuk rambak yang mana bahan baku yang digunakan adalah bahan baku kulit mentah yang sama. Hal ini dapat mengurangi volume bahan baku kulit untuk industri penyamakan.

3) Perusahaan Kulit Baru dengan Modal yang Kuat

Munculnya perusahaan kulit baru dengan modal yang kuat di daerah Jawa Timur dapat mempengaruhi para supplier untuk membelot dengan menjual ke yang lebih menguntungkan dari segi harga.

4) Kecurangan *Supplier* dan *Buyer*

Kecurangan *supplier* dan *buyer* seperti melakukan suap terhadap karyawan UD Nogosari Leather yang melakukan penyortiran agar kualitas dapat diturunkan

serta pemalsuan hasil timbangan. Hal-hal ini dapat merugikan perusahaan dari sisi penjualan dan pembelian.

5) Munculnya Produk Kulit Sintetis

Dengan beredarnya produk kulit sintetis dipasaran dengan harga yang murah dan bentuk yang ditampilkan hampir sama dengan kulit asli. Hal ini secara langsung menjadi ancaman yang diperhitungkan bagi industri kulit terutama UD Nogosari Leather dikarenakan masyarakat akan lebih memilih produk sintetis jika memang harga yang ditawarkan jauh dengan kulit yang asli.

6) Terjadinya Kebocoran Limbah

Bila terjadi kebocoran limbah. Dimana limbah belum melalui proses penetralan. Hal ini dapat merusak ekosistem yang ada dilingkungan pabrik dan dapat berimbas pada tutupnya perusahaan.

7) Musim Hujan yang Lama

Dengan musim hujan yang lama kualitas kulit yang didapat cenderung jelek dan rapuh dikarenakan kulit akan ditumbuhi jamur hal ini dapat merugikan perusahaan dari sisi kualitas dan bahan baku dari suplier cenderung jelek. Selain itu untuk proses penjemuran kulit tertentu cenderung memakan waktu yang lebih lama.

8) Harga Garam dan Bahan Penunjang Produksi Tidak Stabil.

Harga bahan produksi seperti garam yang tidak stabil dapat membuat perusahaan kulit kebingungan dikarenakan garam adalah kebutuhan utama dalam proses penyamakan. Pada tahun 2016 kemarin garam industri yang awalnya hanya seharga Rp. 500 per kg sedangkan tahun 2017 melambung sampai Rp. 3500 per kg. Ini membuat perusahaan memangkas keuntungan

agar harga kulit tidak naik drasitis. Selain itu *chemical* produksi juga mulai langkah dipasaran. Dapat dilihat laporan laba rugi tahun 2016-2017 jumlah pengeluaran untuk pengasaman naik sampai Rp. 500.000.000 dari tahun sebelumnya. Hal ini mengharuskan perusahaan untuk tetap membeli berapapun harganya dikarenakan tanpa *chemical* produksi kulit tidak bisa dijalankan.

9) Import Daging yang Oleh Pemerintah

Dengan diberlakukannya import daging bahan baku kulit akan berkurang diindonesia. Kebijakan ini sangat tidak menguntungkan bagi industri penyamakan kulit. Karena dengan adanya kebijakan ini jumlah pemotongan hewan dapat menurun dikarenakan daging siap konsumsi sudah siap tetapi kulit mentahnya tidak ada.

10) Pelaporan Pajak yang Bermasalah

Dengan tidak adanya evaluasi dan pencatatan keuangan yang jelas dan lengkap UD Nogosari Leather akan mengalami kesulitan dalam pelaporan pajak yang mana dapat berbuntut pada Denda dan hukuman yang dapat merugikan perusahaan dimasa mendatang.

Tabel 4.13

Matriks EFE UD Nogosari Leather

Key factor	Bobot	Rangking	Score
Peluang			
1. Tidak adanya pesaing yang berfokus di kulit kambing	0,043	3	0,129
2. Daya tawar ke pabrik-pabrik besar kuat	0,058	3	0,175
3. Kestabilan supply dari pemasok kulit mentah	0,058	3	0,175
4. Melakukan CSR	0,049	3	0,147
5. Gaya hidup tasyakuran masyarakat dengan selalu memotong hewan kurban	0,058	3	0,175
6. Lokasi perusahaan yang dekat dengan sungai	0,061	4	0,245
7. UMR lumajang rendah	0,046	3	0,138
8. Munculnya teknologi baru	0,043	2	0,086
9. Memiliki jaringan dengan pemerintah Lumajang	0,046	3	0,138
10. Tergabung di asosiasi penyamakan kulit nasional	0,055	4	0,221
Total Peluang	0,518		1,629
Ancaman			
1. Masuknya kulit luar negeri yang murah	0,049	4	0,196
2. Persaingan dengan perusahaan kerupuk rambak	0,037	3	0,110
3. Muncul perusahaan kulit baru dengan modal yang kuat	0,046	2	0,092
4. Kecurangan suplier dan buyer	0,043	3	0,129
5. Produk kulit sintetis	0,043	3	0,129
6. Terjadinya kebocoran limbah	0,055	3	0,166
7. Musim hujan yang lama di daerah lumajang	0,052	4	0,209
8. Harga garam dan bahan penunjang produksi tidak stabil	0,058	3	0,175
9. Import Daging oleh pemerintah	0,058	4	0,233
10. Pelaporan pajak yang bermasalah	0,040	4	0,160
Total Ancaman	0,482		1,598
Total skor			3,227

Sumber : Data Diolah, 2018

Berdasarkan hasil analisis matriks EFE, maka diperoleh skor total dari UD Nogosari Leather sebesar 3,227. Skor total tersebut mengindikasikan bahwa strategi UD Nogosari Leather bahwa strategi yang diterapkan saat ini mampu menarik keuntungan dari peluang yang ada dan meminimalkan pengaruh negatif dari ancaman eksternal karena memiliki skor diatas rata-rata atau sebesar 2,5. Peluang yang memiliki pengaruh positif cukup besar adalah lokasi perusahaan yang dekat dengan sungai dan tergabungnya perusahaan dengan asosiasi penyamakan kulit nasional. Sedangkan ancaman yang paling berpengaruh adalah import daging oleh pemerintah, musim hujan yang lama, dan masuknya kulit luar negeri.

4.6. Tahap Pencocokan dalam Perencanaan Strategi

4.6.1. Matriks SWOT

Setelah menyusun matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan matriks EFE (*External Factor Evaluation*) pada tahap masukan, langkah selanjutnya adalah menyusun matriks SWOT (*Strength-Weakness-Opportunities-Threats*) pada tahap pencocokan. Matriks SWOT merupakan perangkat pencocokan yang ditujukan untuk menghasilkan beberapa alternatif strategi yang diperlukan UD Nogosari Leather, diantaranya strategi SO (*Strengths-Opportunities*) yaitu menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang, strategi WO (*Weakness-Opportunities*) yaitu memanfaatkan peluang untuk mengatasi kelemahan, strategi ST (*Strengths-Threats*) yaitu menggunakan kekuatan untuk menghindari ancaman, dan strategi WT (*Weakness-Threats*) yaitu meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman. Matriks UD Nogosari Leather digambarkan melalui gambar 4.4 berikut:

Gambar 4.4
Matriks SWOT UD NOGOSARI LEATHER

<p align="center">IFE</p> <p align="center">EFE</p>	<p>Kekuatan (Strengths)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Keselamatan kerja karyawan di perhatikan 2. Karyawan yang loyal 3. Mengutamakan kualitas kulit yang diproduksi 4. Fasilitas mesin dan alat-alat yang memadai 5. Perencanaan dan pengawasan produksi yang profesional 6. Memiliki nama baik di industri kulit Indonesia 7. Memiliki angkutan distribusi sendiri 8. Pembayaran supplier stabil 9. Pengelolaan limbah pabrik yang baik 10. Lokasi pabrik yang besar 	<p>Kelemahan (Weakness)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ketidakjelasan job discription dan struktur organisasi 2. Tingkat pendidikan SDM masing terbelang rendah 3. Perekrutan dan pengkaderan kurang profesional 4. Tidak adanya SOP yang jelas 5. Tidak adanya evaluasi terstruktur setiap divisi 6. Sering rusaknya peralatan dan borosnya penggunaan perlengkapan 7. Pemasaran dilakuka oleh satu orang 8. Modal perusahaan yang terlalu kecil 9. Tidak adanya pencatatan keuangan yang lengkap 10. Belum adanya pengembangan bisnis
<p>Peluang (Opportunities)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tidak adanya pesaing yang berfokus di kulit kambing 2. Daya tawar ke pabrik-pabrik besar kuat 3. Kestabilan supply dari pemasok kulit mentah 4. Melakukan CSR 5. Gaya hidup tasyakuran masyarakat dengan selalu memotong hewan kurban 6. Lokasi perusahaan dekat dengan sungai 7. UMR lumajang rendah 8. Munculnya teknologi baru 9. Memiliki jaringan dengan pemerintah Lumajang 10. Tergabung dengan asosiasi penyamakan kulit nasional 	<p>Strategi SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengoptimalkan proses produksi kulit kambing dengan meningkatkan kuantitas dan kualitas (S3,S6,S10,O1,O2,O3) 2. Melakukan kerja sama dibidang kemitraan dengan perusahaan lain. (S3,S6, S10,O10) 3. Menyusun perencanaan distribusi secara jelas (S7,O3) 4. Melakukan perekrutan karyawan sekitar lingkungan (S2,,O4,O5,O7) 5. Meningkatkan penggunaan teknologi baru dalam aktivitas produksi(S1,S3, S4,S5,S9,S10,O2,O6,O8,O10) 	<p>Strategi WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menyusun perencanaan SDM yang profesional (W1,W2,W3,W4,W5,O8) 2. Membuat divisi pemasaran untuk meningkatkan pangsa pasar (W1,W3,W5, W7,O1, O2,O3,O10) 3. Melakukan kerjasama bisnis dengan pemerintah Lumajang (W8,W10,O1,O3,O4,O5, O9,O10) 4. Melakukan merger dengan perusahaan lain untuk pengembangan bisnis.(W8,W9,W10,O1, O2,O3,O6,O7,O9,O10)
<p>Ancaman (Threats)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Masuknya kulit luar negeri yang murah 2. Persaingan dengan perusahaan kerupuk rambak. 3. Munculnya perusahaan kulit baru dengan modal yang kuat 4. Kecurangan supplier & buyer 5. Munculnya produk kulit sintetis 6. Terjadinya kebocoran limbah 7. Musim hujan yang lama 8. Harga garam dan bahan penunjang produksi tidak stabil 9. Import daging oleh pemerintah 10. Pelaporan pajak yang bermasalah 	<p>Strategi ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mempertahankan serta meningkatkan kualitas kulit yang diproduksi (S3,S4,S5, S6,S8,T1,T3,T8) 2. Mengapresiasi karyawan dan memonitori setiap pengiriman dan pengambilan barang di supplier/buyer (S1,S2,S7,T4) 3. Menyempurnakan proses pada limbah & produksi (S1,S4,S5 ,S6,S9,S10,T6,T7,T8) 4. Mendorong pembuatan peraturan terhadap perlindungan industri kulit (S6,O1,O8,O9) 	<p>Strategi WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan pencatatan keuangan secara lengkap (W5,W6,W9,T10) 2. Membuat divisi riset dan pengembangan (W1,W4,W5,T1,T2,T3,T5, T6,T7,T8,T9)

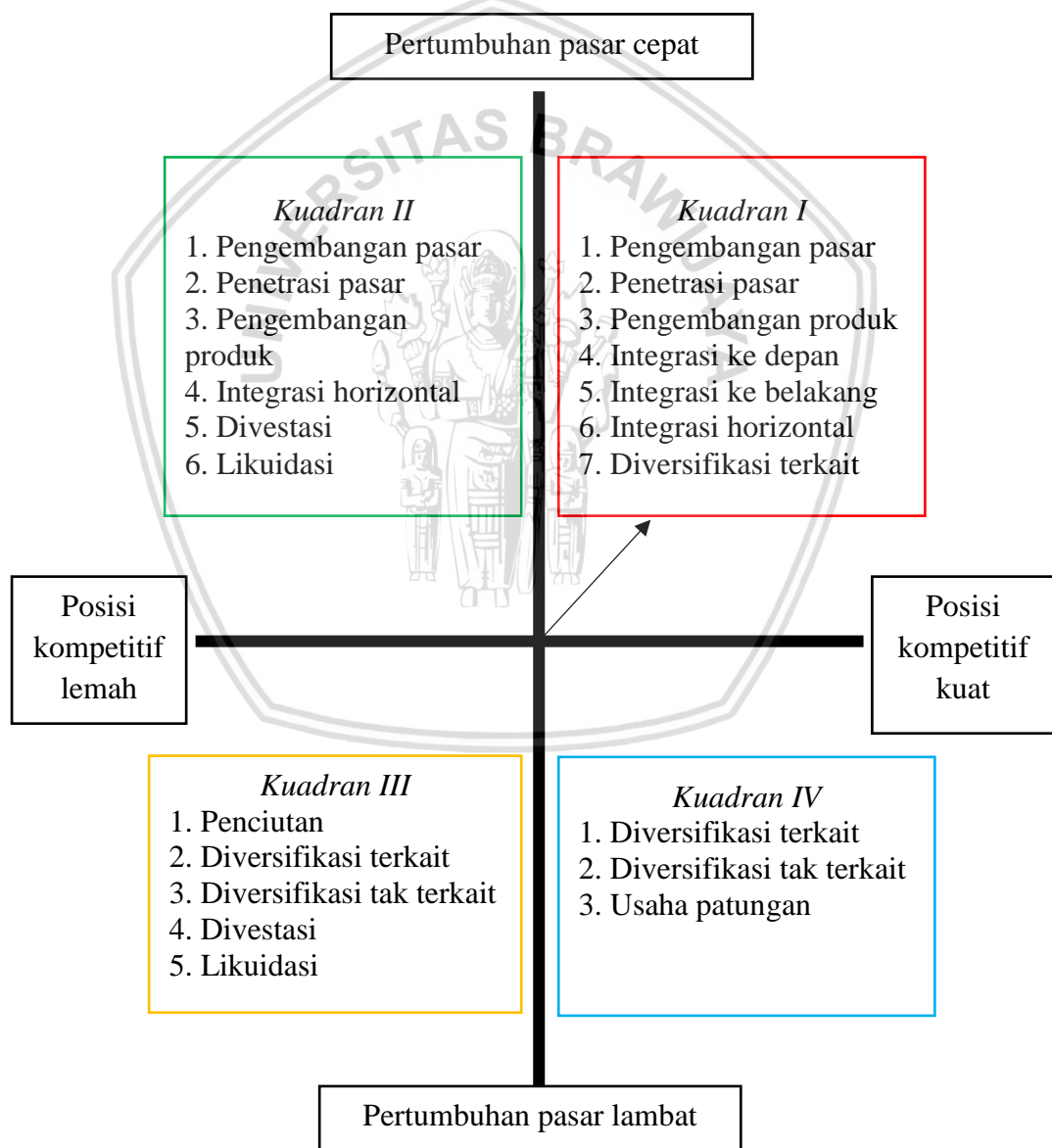
Berdasarkan hasil dari matriks IFE, UD Nogosari Leather memiliki posisi internal yang kuat dengan skor total sebesar 2,750. Nilai pembobotan kekuatan sebesar 0,542 dan kelemahan sebesar 0,458. Hal ini menandakan bahwa posisi kekuatan yang dimiliki lebih besar daripada kelemahan. Sedangkan dari matriks EFE, UD Nogosari Leather mampu menarik keuntungan dari peluang yang ada dan meminimalkan pengaruh negatif dari ancaman eksternal karena memiliki skor sebesar 3,227. Nilai pembobotan peluang sebesar 0,518 dan ancaman sebesar 0,482. Sehingga UD Nogosari Leather memiliki peluang yang cukup besar dibanding dengan ancaman. Berdasarkan matriks SWOT, terdapat berbagai macam pilihan strategi yang dapat digunakan oleh UD Nogosari Leather. Namun melihat perusahaan yang memiliki posisi internal yang kuat dan mampu memanfaatkan peluang, maka sebaiknya perusahaan melakukan strategi SO (*Strength-Opportunities*) dengan menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang ada melalui pengoptimalan proses produksi kulit kambing, melakukan kerjasama dibidang kemitraan dengan perusahaan lain, menyusun perencanaan distribusi secara jelas, melakukan perekrutan karyawan sekitar lingkungan, dan meningkatkan penggunaan teknologi baru dalam aktivitas produksi.

4.6.2. Matriks Strategi Besar (*Grand Strategy Matrix*)

Matriks strategi besar (*grand strategy matrix*) merupakan salah satu alat yang populer untuk perencanaan strategi alternatif. Matriks strategi besar terdiri dari empat kuadran dan didasarkan pada dua dimensi evaluatif, yaitu posisi kompetitif dan pertumbuhan pasar (industri). Berdasarkan matriks IFE, jumlah skor bobot total sebesar 2,750. Hal ini menandakan bahwa organisasi berada pada posisi internal yang kuat, sehingga mampu mencapai posisi kompetitif yang kuat. Sedangkan pada

matriks EFE, jumlah skor bobot total sebesar 3,227. Hal ini menandakan bahwa organisasi mampu menarik keuntungan dari peluang yang ada dan mampu meminimalkan ancaman, sehingga dapat mencapai tingkat pertumbuhan pasar. Berdasarkan analisis tersebut, matriks strategi besar UD Nogosari Leather dapat ditunjukkan pada gambar 4. sebagai berikut.

Gambar 4.5
Matriks Strategi Besar UD Nogosari Leather

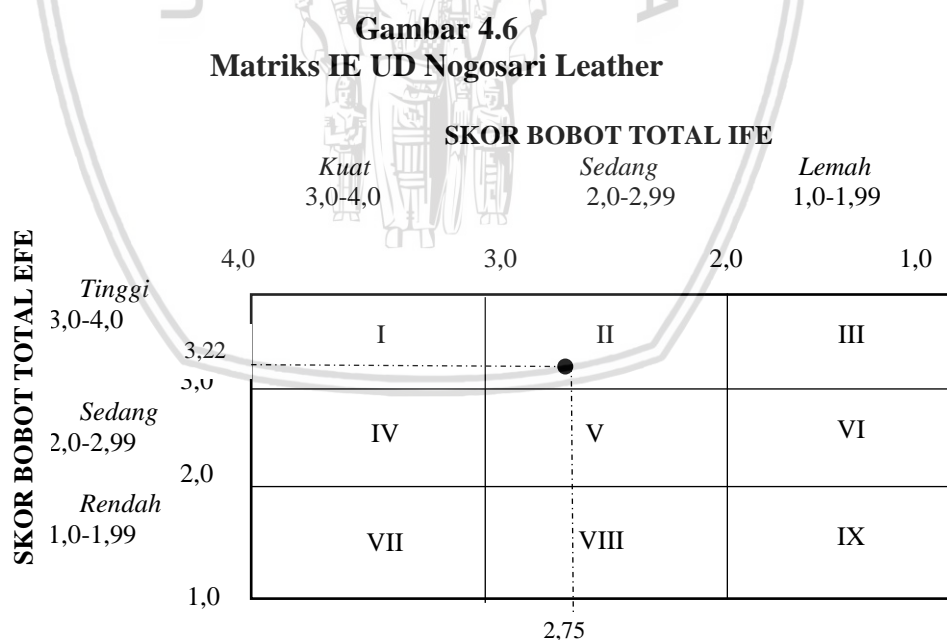


Sumber: Data diolah, 2018

Berdasarkan matriks strategi besar, posisi Perusahaan UD Nogosari Leather berada pada kuadran I yaitu organisasi memiliki posisi strategis yang sempurna. Organisasi yang berada pada kuadran I memiliki sumber daya yang memadai untuk mengambil keuntungan dari berbagai peluang eksternal. Fokus pada pasar dan produk yang ada saat ini merupakan strategi yang sesuai bagi UD Nogosari Leather. Strategi ini dapat dilakukan melalui integrasi horizontal, Pengembangan pasar, dan pengembangan produk (*market development*).

4.6.3. Matriks Eksternal Internal (IE)

Matriks IE ini berfungsi untuk mendapatkan strategi yang lebih tepat bagi perusahaan. Matriks IE dibuat berdasarkan total skor yang telah diperoleh dari hasil total skor untuk matriks IFE pada sumbu x bernilai 2,750 dan total skor untuk matriks EFE pada sumbu y bernilai 3,227. hasil analisis sebagai berikut:



Sumber: Data Diolah, 2018

Dari hasil analisis di atas, UD Nogosari Leather mempunyai posisi pada kuadran II, di mana perusahaan berada pada posisi yang baik untuk memanfaatkan kekuatan internal, serta mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Oleh karena

itu strategi yang sesuai menurut matriks IE adalah tumbuh dan membangun yang dapat dipilih antara strategi intensif atau strategi integrasi. alternatif strategi yang dapat dilakukan oleh UD Nogosari Leather sebagai berikut:

1. Integrasi Horizontal

Strategi horizontal adalah strategi yang mengupayakan kepemilikan atau kedali yang lebih besar atas pesaing perusahaan. UD Nogosari leather disini melakukan upaya kerjasama dengan mitra sesama perusahaan yang berkecimpung diindustri kulit nasional demi meningkatkan modal.

2. Pengembangan Produk

Strategi pengembangan produk adalah sebuah strategi yang mengupayakan peningkatan penjualan dengan cara memperbaiki atau memodifikasi produk. UD Nogosari Leather hanya bergerak sampai proses produksi *Beamhouse* dengan diterapkannya pengembangan produk, perusahaan dapat melanjutkan proses produksi kulit jadi.

3. Pengembangan pasar

Memperkenalkan produk yang ada saat ini pada pasar baru (new market). Strategi Pengembangan pasar ke New market ini dijalankan dengan memperluas area geografi baru, menambah segmen baru, mengubah dari bukan pemakai menjadi pemakai, menarik pelanggannya pesaing. Beberapa pedoman yang akan membuat strategi pengembangan pasar efektif adalah saluran distribusi baru yang lebih andal serta barang yang dijual murah dan berkualitas.

4.7. Tahap Keputusan

4.7.1 Matriks QPSM

QSPM (*Quantitative Strategies Planning Matrik*) adalah alat untuk melakukan evaluasi pilihan strategi alternatif secara objektif, berdasarkan *key success* faktor internal dan eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Tujuan QSPM adalah untuk menetapkan ketertarikan dari strategi-strategi bervariasi yang telah di rumuskan pada analisis SWOT. QSPM merupakan alat analisis yang menetapkan pilihan yang paling menarik atau secara konseptual disebut sebagai upaya memilih *relative attractiveness*.

Matrik QSPM digunakan untuk mengevaluasi dan memilih strategi terbaik yang paling cocok dengan lingkungan internal dan eksternal yang dimiliki oleh suatu perusahaan. Alternatif strategi yang memiliki nilai total terbesar pada matrik QSPM merupakan strategi yang paling baik untuk dapat diterapkan pada organisasi atau perusahaan. Berikut merupakan hasil analisis matriks QSPM.

Tabel 4.14
Matriks QSPM UD Nogosari Leather

Faktor Strategis	Bobot	Integrasi Horizontal		Pengembangan Produk		Pengembangan Pasar	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Kekuatan							
1. Keselamatan kerja diperhatikan	0,061	3	0,183	3	0,183	3	0,183
2. Karyawan yang loyal	0,048	3	0,144	2	0,096	2	0,096
3. Mengutamakan kualitas kulit yang di produksi	0,061	4	0,244	4	0,244	4	0,244
4. Fasilitas mesin dan alat-alat memadai	0,054	4	0,218	4	0,218	3	0,163
5. Perencanaan dan pengawasan produksi yang profesional	0,048	4	0,192	4	0,192	2	0,096
6. Memiliki nama baik diindustri kulit Indonesia	0,061	4	0,244	4	0,244	4	0,244
7. Memiliki angkutan distribusi sendiri	0,054	4	0,218	3	0,163	3	0,163

Lanjutan Tabel 4.14 Matriks QSPM UD Nogosari Leather

Faktor Strategis	Bobot	Integrasi Horizontal		Pengembangan Produk		Pengembangan pasar	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
8. Pembayaran supplier stabil	0,045	4	0,179	3	0,135	4	0,179
9. Penanganan limbah pabrik yang baik	0,051	4	0,205	4	0,205	2	0,103
10. Lokasi pabrik yang luas	0,058	4	0,231	4	0,231	2	0,115
Kelemahan							
1. Ketidakjelasan job discription dan struktur organisasi	0,042	3	0,125	2	0,083	2	0,083
2. Tingkat pendidikan SDM masih terbilang rendah	0,032	3	0,096	3	0,096	2	0,064
3. Perekrutan dan pengkaderan kurang profesional	0,035	3	0,106	2	0,071	2	0,071
4. Tidak adanya SOP yang jelas di masing-masing divisi	0,042	4	0,167	3	0,125	2	0,083
5. Tidak adanya evaluasi terstruktur setiap divisi	0,048	3	0,144	3	0,144	3	0,144
6. Sering rusaknya peralatan dan borosnya penggunaan perlengkapan	0,054	4	0,218	4	0,218	2	0,109
7. Pemasaran hanya dilakukan oleh satu orang	0,051	3	0,154	2	0,103	4	0,205
8. Modal perusahaan yang terlalu kecil	0,061	4	0,244	4	0,244	3	0,183
9. Pencatatan keuangan yang tidak lengkap	0,051	3	0,154	2	0,103	2	0,103
10. Belum adanya pengembangan bisnis	0,042	3	0,125	3	0,125	3	0,125
Peluang							
1. Tidak adanya pesaing yang berfokus di kulit kambing	0,043	4	0,172	4	0,172	4	0,172
2. Daya tawar ke pabrik-pabrik besar kuat	0,058	4	0,233	4	0,233	4	0,233
3. Kestabilan supply dari pemasok kulit mentah	0,058	4	0,233	4	0,233	4	0,233
4. Melakukan CSR	0,049	2	0,098	1	0,049	1	0,049
5. Gaya hidup tasyakuran masyarakat dengan selalu memotong hewan kurban	0,058	3	0,175	3	0,175	3	0,175
6. Lokasi perusahaan yang dekat dengan sungai	0,061	4	0,245	3	0,184	3	0,184
7. UMR Lumajang rendah	0,046	3	0,138	2	0,092	2	0,092
8. Munculnya teknologi baru	0,043	4	0,172	3	0,129	3	0,129
9. Memiliki jaringan dengan pemerintah Lumajang	0,046	4	0,184	3	0,138	4	0,184
10. Tergabung diasosiasi penyamakan kulit nasional	0,055	4	0,221	3	0,166	4	0,221

Lanjutan Tabel 4.14 Matriks QSPM UD Nogosari Leather

Faktor Strategis	Bobot	Integrasi Horizontal		Pengembangan Produk		Pengembangan Pasar	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Ancaman							
1. Masuknya kulit luar negeri yang murah	0,049	4	0,196	3	0,147	4	0,196
2. Persaingan dengan perusahaan kerupuk	0,037	1	0,037	2	0,074	1	0,037
3. Perusahaan kulit baru dengan modal yang kuat	0,046	3	0,138	3	0,138	3	0,138
4. Kecurangan suplier dan buyer	0,043	2	0,086	2	0,086	2	0,086
5. Munculnya produk kulit sintetis	0,043	4	0,172	4	0,172	3	0,129
6. Terjadinya kebocoran limbah	0,055	4	0,221	4	0,221	4	0,221
7. Musim hujan yang lama di daerah Lumajang	0,052	3	0,156	4	0,209	3	0,156
8. Harga garam dan bahan penunjang produksi tidak stabil di Indonesia	0,058	4	0,233	4	0,233	4	0,233
9. Import daging oleh pemerintah	0,058	3	0,175	3	0,175	3	0,175
10. Pelaporan pajak yang bermasalah	0,040	3	0,120	2	0,080	2	0,080
Total			6,995		6,325		5,879

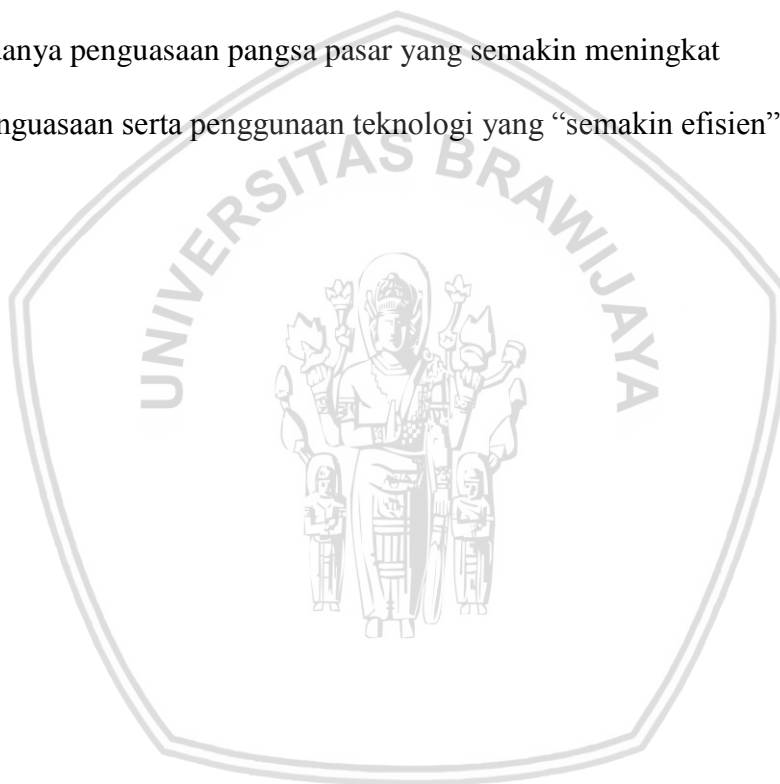
Sumber: Data Diolah, 2018

Dari hasil analisis dengan menggunakan matriks QSPM, dapat diketahui bahwa *Total Attractiveness Score* (TAS) dari strategi Integrasi Horizontal sebesar 6,995, strategi pengembangan produk sebesar 6,325, dan strategi Pengembangan pasar sebesar 5,879. Berdasarkan nilai *Total Attractiveness Score* (TAS) dapat diketahui bahwa strategi Integrasi Horizontal memiliki nilai yang tertinggi yaitu sebesar 6,995. Sehingga, strategi utama yang paling tepat untuk diterapkan oleh UD Nogosari Leather adalah strategi Integrasi Horizontal.

Strategi integrasi horizontal mengarah pada strategi yang memperoleh kepemilikan atau meningkatkan kendali atas perusahaan pesaing. Merupakan strategi yang paling tren digunakan secara signifikan dalam strategi pertumbuhan.

Merger, akuisisi, pengambilalihan diantara para pesaing memungkinkan semakin meningkatnya skala ekonomis dan transfer sumber daya dan kompetensi. Strategi Horizontal yang dapat dilakukan oleh UD Nogosari Leather diantaranya:

- a. Meningkatkan modal yang dibutuhkan untuk mengelolah ekspansi bisnis
- b. Saling mengisi antar kedua perusahaan, baik dari pelayanan, kinerja produk hingga proses pendistribusianya serta *bargaining power* yang semakin besar dalam menghadapi persaingan yang ada dalam industri kulit.
- c. Adanya penguasaan pangsa pasar yang semakin meningkat
- d. Penguasaan serta penggunaan teknologi yang “semakin efisien”



BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan analisis lingkungan internal, diketahui beberapa kekuatan dan kelemahan. Kekuatan UD Nogosari Leather adalah sebagai berikut: 1) Keselamatan kerja yang diperhatikan; 2) Karyawan yang loyal; 3) Mengutamakan kualitas kulit yang diproduksi; 4) Fasilitas mesin dan alat-alat memadai; 5) Perencanaan dan pengaawasan produksi yang profesional; 6) Memiliki nama baik diindustri kulit Indonesia; 7) Memiliki angkutan distribusi sendiri; 8) Pembayaran supplier stabil; 9) Penanganan limbah pabrik yang baik; 10) lokasi pabrik yang luas. Sedangkan kelemahan UD Nogosari Leather adalah sebagai berikut: 1) Ketidakjelasan job discreption dan struktur organisasi; 2) Tingkat pendidikan SDM masih terbilang rendah; 3) Perekrutan dan pengkaderan kurang profesional; 4) tidak adanya SOP yang jelas di masing-masing divisi; 5) tidak adanya evaluasi terstruktur setiap divisi; 6) sering rusaknya peralatan dan borosnya penggunaan perlengkapan; 7) pemasaran hanya dilakukan oleh satu orang; 8) modal perusahaan yang terlalu kecil; 9) pencatatan keuangan yang tidak lengkap; 10) Belum adanya pengembangan bisnis.

2. Berdasarkan analisis lingkungan eksternal, diketahui beberapa peluang dan ancaman. Peluang yang dimiliki UD Nogosari Leather adalah sebagai berikut:
1) Tidak adanya pesaing yang berfokus di kulit kambing; 2) Daya tawar ke pabrik-pabrik besar kuat; 3) Kestabilan supply dari pemasok kulit mentah; 4) Melakukan CSR; 5) Gaya hidup tasyakuran masyarakat dengan selalu memotong hewan kurban; 6) Lokasi perusahaan yang dekat dengan sungai; 7) UMR Lumajang rendah; 8) Munculnya teknologi baru; 9) Memiliki jaringan dengan pemerintah Lumajang; 10) Tergabung diasosiasi penyamakan kulit nasional. sedangkan ancaman yang dimiliki oleh UD Nogosari Leather adalah sebagai berikut : 1) Masuknya kulit luar negeri yang murah; 2) Persaingan dengan perusahaan kerupuk; 3) Perusahaan kulit baru dengan modal yang kuat; 4) Kecurangan suplier dan buyer; 5) munculnya produk kulit sintetis; 6) Terjadinya kebocoran limbah; 7) Musim hujan yang lama; 8) Harga garam dan bahan penunjang produksi yang tidak stabil ; 9) Import daging oleh pemerintah; 10) Pelaporan pajak yang bermasalah.
3. Perencanaan strategi bisnis dilakukan melalui beberapa matriks, diantaranya matriks IFE, matriks EFE, matriks SWOT, matriks strategi besar, matriks IE, dan matriks QSPM. Dari analisis matriks SWOT ditemukan strategi yang ditawarkan berupa strategi SO, dikarenakan posisi internal UD Nogosari Leather berada pada kondisi yang kuat serta perusahaan mampu memanfaatkan peluang melalui pengoptimalan proses produksi kulit kambing, melakukan kerjasama dibidang kemitraan dengan perusahaan lain, menyusun perencanaan distribusi secara jelas, melakukan perekrutan

karyawan sekitar lingkungan, dan meningkatkan penggunaan teknologi baru dalam aktivitas produksi.

Selain itu Berdasarkan analisis matriks strategi besar, UD Nogosari Leather berada pada kuadran I. Hal ini menandakan bahwa organisasi mampu menarik keuntungan dari peluang yang ada dan mampu meminimalkan ancaman, sehingga dapat mencapai tingkat pertumbuhan pasar. dengan alternatif strategi yang memungkinkan adalah Integrasi Horizontal, pengembangan produk dan pengembangan pasar

Sedangkan dari analisis matriks IE, UD Nogosari Leather berada pada posisi kuadran II dimana perusahaan berada posisi yang baik untuk memanfaatkan kekuatan internal, serta mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Oleh karena itu strategi yang sesuai menurut matriks IE adalah dengan alternatif strategi *grow and build* melalui integrasi horizontal, pengembangan produk dan pengembangan pasar.

Berdasarkan matriks QSPM, diketahui bahwa strategi alternatif yang dapat diterapkan meliputi :

- a. Integrasi horizontal adalah strategi Mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pesaing untuk diterapkan pada UD Nogosari Leather seperti melakukan merger dengan perusahaan lain yang dekat dengan UD Nogosari Leather
- b. Pengembangan produk adalah Mengupayakan peningkatan penjualan melalui perbaikan produk pada UD Nogosari Leather seperti membuat proses produksi kulit yang awalnya sampai setengah jadi berakhir sampai barang jadi.

- c. Pengembangan pasar adalah Memperkenalkan produk dan jasa UD Nogosari Leather ke wilayah geografis baru. Hal ini dilakukan dengan cara menjual produk dengan mencari konsumen perusahaan-perusahaan baru diluar daerah pemasaran yang biasa dilakukan oleh UD Nogosari leather.

Setelah dilakukan analisis QSPM, TAS (*Total Attractiveness Score*) yang diperoleh dari penghitungan QSPM menunjukan bahwa integrasi horizontal memiliki nilai terbesar yaitu 6,995 dibanding dengan strategi alternatif lainnya. Dikarenakan nilai terbesar perusahaan UD Nogosari Leather disarankan melakukan alternatif strategi integrasi horizontal dengan cara merger. Dengan melakukan merger, memungkinkan semakin meningkatnya skala ekonomis dan transfer sumber daya dan kompetensi. Keutungan dilakukan merger oleh UD Nogosari Leather yaitu:

1. Meningkatkan modal yang dibutuhkan untuk mengelolah ekspansi bisnis
2. Saling mengisi antar kedua perusahaan, baik dari pelayanan, kinerja produk hingga proses pendistribusianya serta *bargaining power* yang semakin besar dalam menghadapi persaingan yang ada dalam industri kulit.
3. Adanya penguasaan pangsa pasar yang semakin meningkat
4. Penguasaan serta penggunaan teknologi yang “semakin efisien”

Alasan lain memilih strategi alternatif integrasi horizontal adalah faktor politik. Dengan tidak aktifnya direktur di perusahaan dikarenakan ikut berpolitik yang berakibat terhambatnya jalanya perusahaan hal tersebut memungkinkan perusahaan melakukan merger dengan mitra kerja perusahaan yang dinilai paling dekat hubungannya dengan UD Nogosari Leather, hal ini dilakukan serta merta agar perusahaan dapat berjalan kearah yang lebih baik dimasa mendatang.

5.2. Saran

Beberapa saran yang mungkin dapat dijadikan sebagai bahan masukan terhadap UD Nogosari Leather dalam menerapkan strategi Integrasi Horizontal yaitu:

1. Memperbesar struktur organisasi yang mana dapat membantu karyawan untuk lebih fokus pada satu bidang pekerjaan saja. Sehingga kesalahan dalam pekerjaan dapat di minimalisir karena sudah sesuai dengan bidangnya.
2. Penerapan manajemen sudah harus lebih maju lagi dengan menyusun strategi perusahaan yang jelas dan terstruktur agar dapat lebih mudah menetapkan target dimasa yang akan datang dan bagaimana mencapai target tersebut.
3. Harus adanya evaluasi terstruktur dari direktur kepada seluruh kepala bagian agar tidak ada miss komunikasi dan kesalahan-kesalahan yang mana dapat merugikan perusahaan
4. Mulai melakukan pemasaran melalui Internet untuk produk-produk seperti split sapi untuk bahan baku dari rambak kulit.
5. Melakukan perekrutan dengan cara yang lebih profesional agar tidak ada karyawan yang kualitas dibawah rata-rata.
6. Menerapkan pencatatan keuangan yang lebih lengkap dan lebih baik
7. Jika melakukan merger harus dengan perusahaan yang memang dikenal sehat dan memiliki kedekatan emosional agar penyesuaian antar perusahaan dapat lebih cepat.

DAFTAR PUSTAKA

- Amirullah. 2015. Manajemen Strategi Teori-Konsep-Kinerja. Mitra Wacana Media. Jakarta.
- Badan Pusat Statistik Republik Indonesia. 2016. Populasi Kambing Tahun 2009-2016 Berdasarkan Provinsi di Indonesia. (<https://www.bps.go.id/>)
- David, Fred, R. 2009, *Strategic Management* Konsep edisi 10 . Salemba Empat, Jakarta.
- David, Fred, R. 2012. *Strategic Management* Buku 1 Edisi 12 Konsep . Salemba Empat, Jakarta.
- Dinas Perternakan Provinsi Jawa Timur. 2017. Data Statistik Populasi Kambing Kabupaten Lumajang, diakses 13 Januari 2018 (<http://disnak.jatimprov.go.id>)
- Fahmi, Irham. 2014. Manajemen Strategis Teori dan Aplikasi. Alfabet, Bandung.
- Erwiani. 2013, Analisis Swot Sebagai Dasar Perumusan Dan Penerapan Strategi Pada Perusahaan (Studi Kasus Di Telkom Malang), Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang.
- Kementrian perindustrian. 2017. Industri Produk Kulit Kesulitan Bahan Baku, diakses 6 Januari 2018. (<http://www.kemenperin.go.id/>)
- Kompas Regional, Januari 2017 Harga Melonjak Petani Garam Akhirnya Menikmati Manisnya Si Asin, di akses 2 januari 2018.
(<https://regional.kompas.com/>)
- Moleong, J Lexy,. 2016, Metode Penelitian Kualitatif. PT. Remaja Rosdakaya. Bandung

Pearce II, John A. dan Robinson Richard B.Jr. 2016. *Manajemen Strategi. Edisi 12.*
Salemba Empat, Jakarta

Politeknik Kesehatan Makasar. 2008. *Industri Penyamakan Kulit dan Dampaknya Terhadap Lingkungan*, diakses 20 Januari 2018.
(<https://keslingmks.wordpress.com/>)

Presiden Republik Indonesia. 1959. *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1959 tentang larangan bagi usaha perdagangan kecil dan eceran yang bersifat asing diluar ibu kota daerah swatantra tingkat i dan ii serta karesidenan.*, Jakarta

Purnomo, Setiawan Hari dan Zulkieflimansyah. 2007. *Manajemen Strategi.*
Lembaga penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.

Pusat Kamus Bahasa Indonesia. 2018. *Strategi adalah*, diakses pada 16 Januari 2018. (<https://www.kbbi.web.id/strategi>)

Putra, Nusa. 2013. *Metode Penelitian Kualitatif Manajemen.* PT RajaGrafindo Persada, Jakarta.

Rivai, Abdul dan Prawironegoro Darsono. 2015. *Manajemen Strategis kajian manajemen strategis berdasar perubahan lingkungan bisnis, ekonomi, sosial. Dan politik.* Mitra Wacana Media, Jakarta.

Sekaran, Uma. 2009. *Research Methods For Busines* Buku 1 Edisi 4. Salemba Empat, Jakarta

Setiawan, Antonius Ristyan Hendra. 2012, *Analisis SWOT Sebagai Dasar Perencanaan dan Implementasi Strategi pada Perusahaan (Studi Kasus di Koperasi Kredit Mandiri Jawa Timur, Kota Probolinggo)*, Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang.

- Setyawan, Sandy. 2016, Perumusan Strategi Pengembangan Wisata Daerah pada Dinisa Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Lumajang, Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang.
- Susanto, AB. 2014, Manajemen Komprehensif Strategik untuk Mahasiswa dan Praktisi. Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Susanto, Andry Dwi. 2011, Perumusan Strategi pada Perum Dagang Cabang Singosari, Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif dan R&D*. Alfabeta, Bandung.
- Kata Data *News and Research*. 2016. Impor Daging Sapi Indonesia Fluktuatif, diakses 14 Januari 2018. (<https://databoks.katadata.co.id/>)
- Tempo. 2017. Menteri Perdagangan Berbicara Soal Konsumsi Daging D Indonesia sebanyak 29Kg, diakses 5 januari 2018. (<https://bisnis.tempo.co/read/>)
- Urath, Fitrianty Maya. 2011, Perumusan Strategi Bersaing Berdasarkan Strategi Qspm (Quantitative Strtegic Planning Matrix) Studi pada Efrat Production Guna Bangun Perkasa Group, Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang.
- Usodo, Ghea Marcia Puspito. 2013, Perumusan Strategi Pada Organisasi Publik Di Pusat Kesehatan Masyarakat (Puskesmas) Kepanjen Kabupaten Malang, Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang.

Lampiran 1

DAFTAR PERTANYAAN WAWANCARA

1. Arti nama & logo perusahaan UD Nogosari Leather?
2. Sejarah berdirinya perusahaan?
3. Visi dan Misi perusahaan?
4. Tujuan jangka pendek dan panjang perusahaan?
5. Budaya yang ditekankan diperusahaan?
6. Lokasi perusahaan?
7. Bagaimana struktur organisasi perusahaan?
8. Tugas pokok masing-masing divisi?
9. Jumlah tenaga kerja?
10. Jam kerja perusahaan?
11. Fasilitas apa saja yang ada diberikan perusahaan untuk karyawan?
12. Kegiatan pengelolaan dan pengembangan apa yang dilakukan di perusahaan ini?
13. Bagaimana urutan proses produksi di UD Nogosari Leather?
14. Hasil proses produksi ?
15. Mesin yang digunakan untuk produksi ?
16. Mesin-mesin pembantu kegiatan produksi?
17. Daerah pemasaran UD Nogosari Leather
18. Promosi yang digunakan oleh perusahaan?
19. Sumber dana berasal dari mana?
20. Penggunaan dana untuk apa saja?

21. Bagaimana UD Nogosari Leather melihat perubahan teknologi zaman sekarang?
22. Apa peran pemerintah dalam kelangsungan perusahaan?
23. Bagaimana Pendapat terkait program import daging yang dilakukan oleh pemerintah?
24. Apakah perusahaan khawatir dengan perusahaan kulit yang baru?
25. Ancaman yang berpengaruh terhadap kelangsungan UD Nogosari Leather?
26. Apa saja kategori persaingan dalam perusahaan kulit?
27. Apa bahan baku penunjang proses produksi ?
28. Faktor keberhasilan perusahaan apa saja?
29. Penanganan limbah?
30. Saluran distribusi?
31. Proses pemasaran perusahaan?
32. Fokus produk perusahaan?
33. CSR apa yang dilakukan oleh perusahaan?
34. Keuntungan membuka pabrik di Lumajang?
35. Organisasi apa yang menampung aspirasi perusahaan?
36. Apakah ada kecurangan yang dilakukan supplier atau buyer?

Lampiran 2

Laporan Laba dan Rugi

UD.NOGOSARI LEATHER

LAPORAN LABA / RUGI

Untuk periode yang berakhir 31 Desember 2016

Pendapatan :

Penjualan	Rp 67.233.020.782
-----------	-------------------

Harga Pokok Penjualan :

Persediaan Awal	Rp 1.020.815.000	
Pembelian	<u>Rp 54.697.286.901</u>	
Barang yang tersedia untuk dijual		Rp 55.718.101.901
Persediaan Akhir		<u>Rp (1.425.680.000)</u>
HPP		<u>Rp 54.292.421.901</u>
Laba Kotor		<u>Rp 12.940.598.881</u>

Beban Usaha :

Beban bunga bank	Rp 2.185.960.000	
Pengawetan/pengasaman	Rp 205.870.000	
Biaya gaji karyawan	Rp 1.121.278.800	
Ongkos kirim kulit	Rp 648.790.000	
Biaya perjalanan dinas	Rp 206.219.000	
Biaya perbaikan lingkungan pabrik	Rp 101.789.000	
Beban listrik, telepon dan air	Rp 250.670.050	
Biaya perbaikan kendaraan	Rp 156.800.000	
Jamsostek	Rp 25.648.700	
Biaya BBM	Rp 100.680.000	
Askes	Rp 23.456.800	
Biaya administrasi dan umum	Rp 54.879.500	
Kir kendaraan	Rp 25.457.800	
Beban operasional lain-lain	<u>Rp 100.789.000</u>	
Total beban operasional		<u>Rp 5.208.288.650</u>

LABA / RUGI BERSIH**Rp 7.732.310.231**

UD.NOGOSARI LEATHER

LAPORAN LABA / RUGI

Untuk periode yang berakhir 31 Desember 2017

Pendapatan :

Penjualan	Rp 72.909.349.000
-----------	-------------------

Harga Pokok Penjualan :

Persediaan Awal	Rp 1.425.680.000	
Pembelian	<u>Rp 58.517.046.500</u>	
Barang yang tersedia untuk dijual		Rp 59.942.726.500
Persediaan Akhir		<u>Rp (1.200.458.700)</u>
HPP		<u>Rp 58.742.267.800</u>
Laba Kotor		<u>Rp 14.167.081.200</u>

Beban Usaha :

Beban bunga bank	Rp 1.457.800.500	
Pengawetan/pengasaman	Rp 784.470.000	
Biaya gaji karyawan	Rp 1.320.584.300	
Ongkos kirim kulit	Rp 458.700.600	
Biaya perjalanan dinas	Rp 220.870.000	
Biaya perbaikan lingkungan pabrik	Rp 100.570.000	
Beban listrik, telepon dan air	Rp 250.280.070	
Biaya perbaikan kendaraan	Rp 154.680.000	
Jamsostek	Rp 25.684.700	
Biaya BBM	Rp 170.458.000	
Askes	Rp 23.548.700	
Biaya administrasi dan umum	Rp 55.487.500	
Kir kendaraan	Rp 26.547.800	
Beban operasional lain-lain	<u>Rp 46.587.000</u>	
Total beban operasional		<u>Rp 5.096.269.170</u>

LABA / RUGI BERSIH**Rp 9.070.812.030**

Lampiran 3

KUESIONER MATRIKS IFE DAN MATRIKS EFE

A. Identitas Responden

1. Nama :
2. Jabatan :

B. Kuesioner Penentuan Bobot Matriks IFE dan Matriks EFE

- Tujuan

Mendapatkan penilaian para responden mengenai faktor-faktor strategis internal maupun eksternal dengan cara pemberian bobot terhadap seberapa besar faktor tersebut dapat mempengaruhi atau membentuk keberhasilan UD Nogosari Leather.

- Petunjuk Umum

1. Pengisian kuesioner dilakukan secara tertulis oleh responden.
2. Jawaban merupakan pendapat pribadi dari masing-masing responden.

- Petunjuk Khusus

1. Tentukan bobot atau tingkat dari masing-masing faktor internal yang dimiliki oleh perusahaan (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal yang dimiliki oleh perusahaan (peluang dan ancaman) dengan memberi tanda centang (✓) pada pilihan yang anda berikan.
2. Pilihan dari bobot yang diberikan pada faktor internal dan eksternal pada isian yang terdiri atas:
 - 1 = Kurang Berpengaruh (KB)
 - 2 = Cukup Berpengaruh (CB)

3 = Berpengaruh (B)

4 = Sangat Berpengaruh (SB)

3. Jumlah bobot pada seluruh faktor pada matriks IFE maupun matriks EFE harus sama dengan 1,00.

DAFTAR ISIAN UNTUK BOBOT MATRIKS IFE DAN EFE

Berikan tanda *checklist* (✓) pada tingkatan bobot (SB/B/CB/KB) yang paling sesuai menurut responden

Faktor Internal	Bobot			
	SB	B	CB	KB
Kekuatan:				
Sumber Daya Manusia				
11. Keselamatan kerja yang diperhatikan				
12. Karyawan yang loyal				
Produksi dan Operasional				
13. Mengutamakan kualitas kulit yang diproduksi				
14. Fasilitas mesin dan alat-alat memadai				
15. Perencanaan dan pengawasan produksi yang profesional				
Pemasaran dan Distribusi				
16. Memiliki nama baik diindustri kulit Indonesia				
17. Memiliki angkutan distribusi sendiri				
Finansial dan Akuntansi				
18. Keselamatan kerja yang diperhatikan				
Penelitian dan Pengembangan				

19. Penanganan limbah pabrik yang baik				
20. Lokasi pabrik yang luas				
Total				
Kelemahan:				
Sumber Daya Manusia				
1. Ketidakjelasan job discreption dan struktur organisasi				
2. Tingkat pendidikan SDM masih terbilang rendah				
3. Perekrutan dan pengkaderan kurang profesional				
4. Tidak adaya SOP yang jelas di masing-masing divisi				
5. Tidak adanya evaluasi terstruktur setiap divisi				
Produksi dan Operasional				
6. Sering rusaknya peralatan dan borosnya penggunaan perlengkapan				
Pemasaran & Distribusi				
7. Pemasaran hanya dilakukan oleh satu orang				
Finansial & Akuntansi				
8. Modal perusahaan yang terlalu kecil				
9. Pencatatan keuangan yang tidak lengkap				
Penelitian & Pengembangan				
10. Belum adanya pengembangan bisnis				
Total				

Faktor Eksternal	Bobot			
	SB	B	CB	KB
Peluang:				
Kompetitif				
1. Tidak adanya pesaing yang berfokus di kulit kambing				
2. Daya tawar ke pabrik-pabrik besar kuat				
3. Kestabilan supply dari pemasok kulit mentah				
Sosial, Budaya, Demografi & Lingkungan				
4. Melakukan CSR				
5. Gaya hidup tasyakuran masyarakat dengan selalu memotong hewan kurban				
6. Lokasi perusahaan yang dekat dengan sungai				
Ekonomi				
7. UMR Lumajang rendah				
Teknologi				
8. Munculnya teknologi baru				
Politik, pemerintah, & hukum				
9. Memiliki jaringan dengan pemerintah Lumajang				
10. Tergabung diasosiasi penyamakan kulit nasional				
Total				

Ancaman:				
Kompetitif				
1. Masuknya kulit luar negeri yang murah				
2. Persaingan dengan perusahaan kerupuk				
3. Perusahaan kulit baru dengan modal yang kuat				
4. Kecurangan suplier dan buyer				
5. Munculnya produk kulit sintetis				
Sosial, Budaya, Demografi & Lingkungan				
6. Terjadinya kebocoran limbah				
7. Musim hujan yang lama didaerah Lumajang				
Ekonomi				
8. Harga garam dan bahan penunjang produksi tidak stabil				
Teknologi				
Politik, pemerintah, & hukum				
9. Import daging oleh pemerintah				
10. Pelaporan pajak yang bermasalah				

C. Kuesioner Penentuan Rating Matriks IFE dan Matriks EFE

- Tujuan

Mendapatkan penilaian para responden mengenai faktor-faktor strategis internal maupun eksternal dengan cara pemberian peringkat terhadap seberapa besar kekuatan atau kelemahan faktor tersebut dapat

mempengaruhi atau membentuk keberhasilan UD Nogosari Leather. Selain itu, untuk mengetahui seberapa besar respon Perusahaan terhadap faktor tersebut.

- **Petunjuk Umum**

1. Pengisian kuesioner dilakukan secara tertulis oleh responden.
2. Jawaban merupakan pendapat pribadi dari masing-masing responden.

- **Petunjuk Khusus**

1. Tentukan *rating* dari masing-masing faktor internal yang dimiliki oleh perusahaan (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal yang dimiliki oleh perusahaan (peluang dan ancaman) dengan memberi tanda centang (✓) pada pilihan yang anda berikan.
2. Pilihan dari *rating* yang ada pada **faktor internal** adalah sebagai berikut:

Kekuatan

Rating 4 : Faktor tersebut sangat kuat

Rating 3 : Faktor tersebut kuat

Kelemahan

Rating 2 : Faktor tersebut lemah

Rating 1 : Faktor tersebut sangat lemah

3. Pilihan dari *rating* yang ada pada **faktor eksternal** adalah sebagai berikut:

Rating 4 : Respon perusahaan terhadap faktor tersebut sangat bagus

Rating 3 : Respon perusahaan terhadap faktor tersebut diatas rata-rata

Rating 2 : Respon perusahaan terhadap faktor tersebut rata-rata

Rating 1 : Respon perusahaan terhadap faktor tersebut dibawah rata-rata

Faktor Internal	Rating			
	4	3	2	1
Kekuatan:				
Sumber Daya Manusia				
1. Keselamatan kerja yang diperhatikan				
2. Karyawan yang loyal				
Produksi dan Operasional				
3. Mengutamakan kualitas kulit yang diproduksi				
4. Fasilitas mesin dan alat-alat memadai				
5. Perencanaan dan pengawasan produksi yang profesional				
Pemasaran dan Distribusi				
6. Memiliki nama baik diindustri kulit Indonesia				
7. Memiliki angkutan distribusi sendiri				
Finansial dan Akuntansi				
8. Pembayaran supplier stabil				
Penelitian dan Pengembangan				
9. Penanganan limbah pabrik yang baik				
10. Lokasi pabrik yang luas				
Total				

Kelemahan:				
Sumber Daya Manusia				
1. Ketidakjelasan job Discreption dan struktur organisasi				
2. Tingkat pendidikan SDM masih terbilang rendah				
3. Perekrutan dan pengkaderan kurang profesional				
4. Tidak adanya SOP yang jelas di masing-masing divisi				
5. Tidak adanya evaluasi terstruktur setiap divisi				
Produksi dan Operasional				
6. Sering rusaknya peralatan dan borosnya penggunaan perlengkapan				
Pemasaran & Distribusi				
7. Pemasaran hanya dilakukan oleh satu orang				
Finansial & Akuntansi				
8. Modal perusahaan yang terlalu kecil				
9. Pencatatan keuangan yang tidak lengkap				
Penelitian & Pengembangan				
10. Belum adanya pengembangan bisnis				

Faktor Eksternal	Rating			
	4	3	2	1
Peluang:				
Kompetitif				
1. Tidak adanya pesaing yang berfokus di kulit kambing				
2. Daya tawar ke pabrik-pabrik besar kuat				
3. Kestabilan supply dari pemasok kulit mentah				
Sosial, Budaya, Demografi & Lingkungan				
4. Melakukan CSR				
5. Gaya hidup tasyakuran masyarakat dengan selalu memotong hewan kurban				
6. Lokasi perusahaan yang dekat dengan sungai				
Ekonomi				
7. UMR Lumajang rendah				
Teknologi				
8. Munculnya teknologi baru				
Politik, pemerintah, & hukum				
9. Memiliki jaringan dengan pemerintah Lumajang				
10. Tergabung diasosiasi penyamakan kulit nasional				
Total				

Ancaman:				
Kompetitif				
1. Masuknya kulit luar negeri yang murah				
2. Persaingan dengan perusahaan kerupuk				
3. Perusahaan kulit baru dengan modal yang kuat				
4. Kecurangan suplier dan buyer				
5. Munculnya produk kulit sintetis				
Sosial, Budaya, Demografi & Lingkungan				
6. Terjadinya kebocoran limbah				
7. Musim hujan yang lama didaerah Lumajang				
Ekonomi				
8. Harga garam dan bahan penunjang produksi tidak stabil				
Teknologi				
Politik, pemerintah, & hukum				
9. Import daging oleh pemerintah				
10. Pelaporan pajak yang bermasalah				

Lampiran 4

KUESIONER MATRIKS QSPM

A. Identitas Responden

1. Nama :
2. Jabatan :

B. Penentuan Skor Daya Tarik Alternatif Strategi

- Tujuan

Mendapatkan penilaian para responden mengenai skor daya tarik (*Attractive Score* – AS) dari alternatif strategi yang telah diperoleh melalui matriks Internal-Eksternal (IE), guna menetapkan strategi yang terbaik untuk direkomendasikan kepada UD Nogosari Leather.

- Penjelasan Alternatif Strategi

a. Strategi Pengembangan Produk

Merupakan sebuah strategi yang mengupayakan peningkatan penjualan dengan cara memperbaiki, memodifikasi produk atau jasa yang ada saat ini. Strategi ini dapat juga dilakukan dengan cara menambah produk unggulan baru untuk merebut pangsa pasar. Strategi ini sangat efektif dilakukan ketika berkembangnya teknologi dengan cepat dan pesaing menawarkan produk dengan kualitas yang lebih baik.

b. Strategi Pengembangan Pasar

Merupakan strategi yang memperkenalkan produk yang ada saat ini pada pasar yang baru dengan cara memperluas wilayah pemasaran,

menambah segmen baru, dan mengubah dari bukan pelanggan menjadi pelanggan. Strategi ini efektif dilakukan ketika organisasi berhasil dalam bisnis yang dijalankan dan industri dengan cepat berkembang dalam cakupannya.

c. Strategi Integrasi Horisontal

Strategi Integrasi Horisontal (Horizontal Integration Strategy) Strategi integrasi horisontal mengarah pada strategi yang memperoleh kepemilikan atau meningkatkan kendali atas perusahaan pesaing. Merupakan strategi yang paling tren digunakan secara signifikan dalam strategi pertumbuhan. Merger, akuisisi, pengambilalihan diantara para pesaing memungkinkan semakin meningkatnya skala ekonomis dan transfer sumber daya dan kompetensi

- Petunjuk Pengisian

1. Tentukan *attractive score* (AS) atau nilai daya tarik dari faktor internal dan eksternal Rumah Sakit Hermina Tangkubanprahu untuk semua alternatif strategi berikut dengan memberikan tanda centang (✓) pada pilihan yang anda berikan.
2. Pilihan untuk *attractive score* (AS) untuk variabel yang akan diteliti adalah sebagai berikut:
 - 1 : Tidak memiliki daya tarik
 - 2 : Daya tariknya rendah
 - 3 : Daya tariknya sedang
 - 4 : Daya tariknya tinggi

Strategi Integrasi Horisontal

Keterangan:

1 = Tidak Menarik, 2 = Daya tarik rendah, 3 = Daya tarik sedang, 4 = Daya tarik tinggi

Faktor Internal	Intgrasi Horisontal			
	4	3	2	1
Kekuatan:				
Sumber Daya Manusia				
1. Keselamatan kerja yang diperhatikan				
2. Karyawan Loyal				
Produksi dan Operasional				
3. Mengutamakan kualitas kulit yang diproduksi				
4. Fasilitas mesin dan alat-alat memadai				
5. Perencanaan dan pengawasan produksi yang profesional				
Pemasaran dan Distribusi				
6. Memiliki nama baik diindustri kulit Indonesia				
7. Memiliki angkutan distribusi sendiri				
Finansial dan Akuntansi				
8. Pembayaran supplier stabil				
Penelitian dan Pengembangan				
9. Penanganan limbah pabrik yang baik				
10. Lokasi pabrik yang luas				
Total				

Kelemahan:				
Sumber Daya Manusia				
1. Ketidakjelasan job discription dan struktur organisasi				
2. Tingkat pendidikan SDM masih terbilang rendah				
3. Perekrutan dan pengkaderan kurang profesional				
4. Tidak adanya SOP yang jelas di masing-masing divisi				
5. Tidak adanya evaluasi terstruktur setiap divisi				
Produksi dan Operasional				
6. Sering rusaknya peralatan dan borosnya penggunaan perlengkapan				
Pemasaran & Distribusi				
7. Pemasaran hanya dilakukan oleh satu orang				
Finansial & Akuntansi				
8. Modal perusahaan yang terlalu kecil				
9. Pencatatan keuangan yang tidak lengkap				
Penelitian & Pengembangan				
10. Belum adanya pengembangan bisnis				
Total				

Faktor Eksternal	Intgrasi Horisontal			
	4	3	2	1
Peluang:				
Kompetitif				
1. Tidak adanya pesaing yang berfokus di kulit kambing				
2. Daya tawar ke pabrik-pabrik besar kuat				
3. Kestabilan supply dari pemasok kulit mentah				
Sosial, Budaya, Demografi & Lingkungan				
4. Melakukan CSR				
5. Gaya hidup tasyakuran masyarakat dengan selalu memotong hewan kurban				
6. Lokasi perusahaan yang dekat dengan sungai				
Ekonomi				
7. UMR Lumajang rendah				
Teknologi				
8. Munculnya teknologi baru				
Politik, pemerintah, & hukum				
9. Memiliki jaringan dengan pemerintah Lumajang				
10. Tergabung diasosiasi penyamakan kulit nasional				
TOTAL				

Ancaman:				
Kompetitif				
1. Masuknya kulit luar negeri yang murah				
2. Persaingan dengan perusahaan kerupuk				
3. Perusahaan kulit baru dengan modal yang kuat				
4. Kecurangan suplier dan buyer				
5. Munculnya produk kulit sintetis				
Sosial, Budaya, Demografi & Lingkungan				
6. Terjadinya kebocoran limbah				
7. Musim hujan yang lama didaerah Lumajang				
Ekonomi				
8. Harga garam dan keperluan bahan produksi tidak stabil				
Teknologi				
Politik, pemerintah, & hukum				
9. Import daging oleh pemerintah				
10. Pelaporan pajak yang bermasalah				

Strategi Pengembangan Pasar

Keterangan:

1 = Tidak Menarik, 2 = Daya tarik rendah, 3 = Daya tarik sedang, 4 = Daya tarik tinggi

Faktor Internal	Pengembangan Pasar			
	4	3	2	1
Kekuatan:				
Sumber Daya Manusia				
1. Keselamatan kerja yang diperhatikan				
2. Karyawan yang Loyal				
Produksi dan Operasional				
3. Mengutamakan kualitas kulit yang diproduksi				
4. Fasilitas mesin dan alat-alat memadai				
5. Perencanaan dan pengawasan produksi yang profesional				
Pemasaran dan Distribusi				
6. Memiliki nama baik diindustri kulit Indonesia				
7. Memiliki angkutan distribusi sendiri				
Finansial dan Akuntansi				
8. Pembayaran supplier stabil				
Penelitian dan Pengembangan				
9. Penanganan limbah pabrik yang baik				
10. Lokasi pabrik yang luas				
Total				

Kelemahan:				
Sumber Daya Manusia				
1. Ketidakjelasan job discreption dan struktur organisasi				
2. Tingkat pendidikan SDM masih terbilang rendah				
3. Perekrutan dan pengkaderan kurang profesional				
4. Tidak adanya SOP yang jelas di masing-masing divisi				
5. Tidak adanya evaluasi terstruktur setiap divisi				
Produksi dan Operasional				
6. Sering rusaknya peralatan dan borosnya penggunaan perlengkapan				
Pemasaran & Distribusi				
7. Pemasaran hanya dilakukan oleh satu orang				
Finansial & Akuntansi				
8. Modal perusahaan yang terlalu kecil				
9. Pencatatan keuangan yang tidak lengkap				
Penelitian & Pengembangan				
10. Belum adanya pengembangan bisnis				

Faktor Eksternal	Pengembangan pasar			
	4	3	2	1
Peluang:				
Kompetitif				
1. Tidak adanya pesaing yang berfokus di kulit kambing				
2. Daya tawar ke pabrik-pabrik besar kuat				
3. Kestabilan supply dari pemasok kulit mentah				
Sosial, Budaya, Demografi & Lingkungan				
4. Melakukan CSR				
5. Gaya hidup tasyakuran masyarakat dengan selalu memotong hewan kurban				
6. Lokasi perusahaan yang dekat dengan sungai				
Ekonomi				
7. UMR Lumajang rendah				
Teknologi				
8. Munculnya teknologi baru				
Politik, pemerintah, & hukum				
9. Memiliki jaringan dengan pemerintah Lumajang				
10. Tergabung diasosiasi penyamakan kulit nasional				

Ancaman:				
Kompetitif				
1. Masuknya kulit luar negeri yang murah				
2. Persaingan dengan perusahaan kerupuk				
3. Perusahaan kulit baru dengan modal yang kuat				
4. Kecurangan suplier dan buyer				
5. Munculnya produk kulit sintetis				
Sosial, Budaya, Demografi & Lingkungan				
6. Terjadinya kebocoran limbah				
7. Musim hujan yang lama didaerah Lumajang				
Ekonomi				
8. Harga garam dan keperluan bahan produksi tidak stabil				
Teknologi				
Politik, pemerintah, & hukum				
9. Import daging oleh pemerintah				
10. Pelaporan pajak yang bermasalah				

Strategi Pengembangan Produk

Keterangan:

1 = Tidak Menarik, 2 = Daya tarik rendah, 3 = Daya tarik sedang, 4 = Daya tarik tinggi

Faktor Internal	Pengembangan Produk			
	4	3	2	1
Kekuatan:				
Sumber Daya Manusia				
1. Keselamatan kerja yang diperhatikan				
2. Karyawan Loyal				
Produksi dan Operasional				
3. Mengutamakan kualitas kulit yang diproduksi				
4. Fasilitas mesin dan alat-alat memadai				
5. Perencanaan dan pengawasan produksi yang profesional				
Pemasaran dan Distribusi				
6. Memiliki nama baik diindustri kulit Indonesia				
7. Memiliki angkutan distribusi sendiri				
Finansial dan Akuntansi				
8. Pembayaran supplier stabil				
Penelitian dan Pengembangan				
9. Penanganan limbah pabrik yang baik				
10. Lokasi pabrik yang luas				
Total				

Kelemahan:				
Sumber Daya Manusia				
1. Ketidakjelasan job discreption dan struktur organisasi				
2. Tingkat pendidikan SDM masih terbilang rendah				
3. Perekrutan dan pengkaderan kurang profesional				
4. Tidak adanya SOP yang jelas di masing-masing divisi				
5. Tidak adanya evaluasi terstruktur setiap divisi				
Produksi dan Operasional				
6. Sering rusaknya peralatan dan borosnya penggunaan perlengkapan				
Pemasaran & Distribusi				
7. Pemasaran hanya dilakukan oleh satu orang				
Finansial & Akuntansi				
8. Modal perusahaan yang terlalu kecil				
9. Pencatatan keuangan yang tidak lengkap				
Penelitian & Pengembangan				
10. Belum adanya pengembangan bisnis				

Faktor Eksternal	Pengembangan Produk			
	4	3	2	1
Peluang:				
Kompetitif				
1. Tidak adanya pesaing yang berfokus di kulit kambing				
2. Daya tawar ke pabrik-pabrik besar kuat				
3. Kestabilan supply dari pemasok kulit mentah				
Sosial, Budaya, Demografi & Lingkungan				
4. Melakukan CSR				
5. Gaya hidup tasyakuran masyarakat dengan selalu memotong hewan kurban				
6. Lokasi perusahaan yang dekat dengan sungai				
Ekonomi				
7. UMR Lumajang rendah				
Teknologi				
8. Munculnya teknologi baru				
Politik, pemerintah, & hukum				
9. Memiliki jaringan dengan pemerintah Lumajang				
10. Tergabung diasosiasi penyamakan kulit nasional				

Ancaman:				
Kompetitif				
1. Masuknya kulit luar negeri yang murah				
2. Persaingan dengan perusahaan kerupuk				
3. Perusahaan kulit baru dengan modal yang kuat				
4. Kecurangan suplier dan buyer				
5. Munculnya produk kulit sintetis				
Sosial, Budaya, Demografi & Lingkungan				
6. Terjadinya kebocoran limbah				
7. Musim hujan yang lama didaerah Lumajang				
Ekonomi				
8. Harga garam dan bahan penunjang produksi tidak stabil				
Teknologi				
Politik, pemerintah, & hukum				
9. Import daging oleh pemerintah				
10. Pelaporan pajak yang bermasalah				

Lampiran 5

TABULASI JAWABAN RESPONDEN UNTUK MATRIKS IFE DAN EFE

PENENTUAN BOBOT

Penentuan Bobot IFE

Faktor Strategis/Informan	I1	I2	I3	I4	I5	Total	Bobot
S1	4	4	3	4	4	19	0,060897
S2	3	3	2	4	3	15	0,048077
S3	4	4	3	4	4	19	0,060897
S4	2	3	4	4	4	17	0,054487
S5	2	4	3	3	3	15	0,048077
S6	4	4	4	3	4	19	0,060897
S7	2	4	3	4	4	17	0,054487
S8	2	3	3	3	3	14	0,044872
S9	3	3	3	4	3	16	0,051282
S10	3	4	3	4	4	18	0,057692
W1	4	3	2	3	1	13	0,041667
W2	2	3	2	2	1	10	0,032051
W3	3	3	2	1	2	11	0,035256
W4	3	3	4	2	1	13	0,041667
W5	3	3	4	2	3	15	0,048077
W6	3	3	3	4	4	17	0,054487
W7	1	3	4	4	4	16	0,051282
W8	4	4	3	4	4	19	0,060897
W9	3	3	4	4	2	16	0,051282
W10	3	2	3	2	3	13	0,041667
Total IFE	58	66	62	65	61	312	1

Penentuan Bobot EFE

Faktor Strategis/Informan	I1	I2	I3	I4	I5	Total	Bobot
O1	2	3	3	3	3	14	0,042945
O2	4	4	4	3	4	19	0,058282
O3	4	4	3	4	4	19	0,058282
O4	3	4	4	2	3	16	0,04908
O5	4	4	4	3	4	19	0,058282
O6	4	4	4	4	4	20	0,06135
O7	4	3	3	2	3	15	0,046012
O8	3	3	3	3	2	14	0,042945
O9	3	4	4	3	1	15	0,046012
O10	4	4	3	4	3	18	0,055215
T1	4	4	3	4	1	16	0,04908
T2	3	3	2	3	1	12	0,03681
T3	2	4	3	2	4	15	0,046012
T4	2	3	2	3	4	14	0,042945
T5	2	3	4	2	3	14	0,042945
T6	2	4	4	4	4	18	0,055215
T7	3	4	3	4	3	17	0,052147
T8	3	4	4	4	4	19	0,058282
T9	4	4	4	4	3	19	0,058282
T10	3	3	3	2	2	13	0,039877
Total EFE	63	73	67	63	60	326	1

Lampiran 6

TABULASI JAWABAN RESPONDEN UNTUK MATRIKS IFE DAN EFE
PENENTUAN RATING

Faktor Strategis/Informan	I1	I2	I3	I4	I5	Total
Internal						
S1	4	3	3	4	4	3,6
S2	3	3	3	3	3	3,0
S3	4	4	3	4	4	3,8
S4	3	4	3	4	4	3,6
S5	4	3	3	3	4	3,4
S6	4	3	4	4	4	3,8
S7	3	3	3	4	4	3,4
S8	3	3	3	3	3	3,0
S9	3	3	3	3	4	3,2
S10	3	3	4	4	4	3,6
W1	2	2	1	2	2	1,8
W2	1	2	2	2	2	1,8
W3	1	1	1	2	2	1,4
W4	2	1	1	2	2	1,6
W5	2	1	2	2	2	1,8
W6	1	2	2	1	2	1,6
W7	2	2	1	2	1	1,6
W8	2	2	2	2	1	1,8
W9	1	2	1	1	1	1,2
W10	2	2	1	2	1	1,6
Eksternal						
O1	4	2	2	2	4	2,8
O2	4	3	3	3	4	3,4
O3	4	3	3	4	3	3,4
O4	3	3	2	3	3	2,8
O5	3	3	4	3	3	3,2
O6	3	3	4	4	4	3,6
O7	3	3	3	2	3	2,8
O8	3	3	2	2	2	2,4
O9	3	3	4	4	1	3
O10	4	4	3	3	4	3,6
T1	4	3	4	4	2	3,4
T2	3	2	3	2	1	2,2
T3	2	3	4	2	4	3
T4	3	2	3	2	4	2,8
T5	2	3	4	3	4	3,2
T6	2	4	4	4	4	3,6
T7	2	4	3	3	3	3
T8	3	4	4	4	4	3,8
T9	4	3	4	4	4	3,8
T10	3	3	2	3	2	2,6

Lampiran 7

TABULASI JAWABAN RESPONDEN UNTUK MATRIKS QSPM

A.Strategi Integrasi Horizontal

Integrasi Horizontal	I1	I2	I3	I4	I5	Total	Bobot	Pembulatan
S1	3	4	3	4	3	17	3,4	3
S2	3	3	2	2	3	13	2,6	3
S3	4	4	4	4	4	20	4	4
S4	4	4	4	4	4	20	4	4
S5	4	4	4	4	4	20	4	4
S6	4	4	4	4	4	20	4	4
S7	4	4	4	4	4	20	4	4
S8	4	4	4	4	4	20	4	4
S9	4	4	4	4	4	20	4	4
S10	4	4	4	4	4	20	4	4
W1	4	3	3	4	3	17	3,4	3
W2	3	4	3	4	3	17	3,4	3
W3	3	4	3	4	3	17	3,4	3
W4	4	4	4	3	3	18	3,6	4
W5	4	3	3	4	3	17	3,4	3
W6	4	3	4	4	3	18	3,6	4
W7	4	3	3	3	3	16	3,2	3
W8	4	4	4	4	4	20	4	4
W9	4	3	3	3	3	16	3,2	3
W10	4	4	3	3	3	17	3,4	3
O1	4	4	4	4	4	20	4	4
O2	4	4	4	4	4	20	4	4
O3	4	4	4	4	4	20	4	4
O4	2	2	2	2	3	11	2,2	2
O5	3	4	3	3	3	16	3,2	3
O6	4	4	4	4	4	20	4	4
O7	3	3	3	4	4	17	3,4	3
O8	4	4	4	4	4	20	4	4
O9	4	3	3	4	4	18	3,6	4
O10	4	4	4	4	4	20	4	4
T1	4	3	4	4	4	19	3,8	4
T2	2	1	2	1	1	7	1,4	1
T3	3	3	3	3	3	15	3	3
T4	3	2	2	2	2	11	2,2	2
T5	4	4	4	4	3	19	3,8	4
T6	4	4	4	4	4	20	4	4
T7	2	3	4	3	3	15	3	3
T8	4	4	4	4	4	20	4	4
T9	3	3	3	3	3	15	3	3
T10	3	3	3	3	4	16	3,2	3

B.Strategi Pengembangan Pasar

Strategi Pengembangan Pasar	I1	I2	I3	I4	I5	Total	Bobot	Pembulatan
S1	3	3	3	2	3	14	2,8	3
S2	2	2	2	3	2	11	2,2	2
S3	4	4	4	4	4	20	4	4
S4	3	3	4	3	3	16	3,2	3
S5	2	3	3	2	2	12	2,4	2
S6	4	4	4	4	4	20	4	4
S7	4	2	3	4	4	17	3,4	3
S8	3	3	4	4	4	18	3,6	4
S9	3	2	3	2	2	12	2,4	2
S10	2	2	2	2	1	9	1,8	2
W1	3	2	2	3	2	12	2,4	2
W2	2	2	2	2	2	10	2	2
W3	2	2	3	3	2	12	2,4	2
W4	3	3	2	2	2	12	2,4	2
W5	4	3	2	3	3	15	3	3
W6	2	2	3	2	2	11	2,2	2
W7	4	4	4	4	4	20	4	4
W8	4	3	3	3	4	17	3,4	3
W9	2	2	2	3	2	11	2,2	2
W10	3	3	3	3	3	15	3	3
O1	4	4	3	4	4	19	3,8	4
O2	4	4	4	4	4	20	4	4
O3	4	4	4	4	4	20	4	4
O4	2	1	1	1	1	6	1,2	1
O5	3	4	4	2	2	15	3	3
O6	3	3	3	2	2	13	2,6	3
O7	3	1	3	2	3	12	2,4	2
O8	3	2	3	3	2	13	2,6	3
O9	3	4	4	4	4	19	3,8	4
O10	4	4	4	4	4	20	4	4
T1	4	4	3	4	4	19	3,8	4
T2	2	1	1	2	1	7	1,4	1
T3	3	2	3	3	3	14	2,8	3
T4	2	2	2	2	2	10	2	2
T5	4	3	4	3	3	17	3,4	3
T6	4	4	4	4	4	20	4	4
T7	3	3	3	4	3	16	3,2	3
T8	4	4	4	4	4	20	4	4
T9	4	2	3	3	3	15	3	3
T10	2	2	3	3	2	12	2,4	2

C.Strategi pengembangan Produk

Strategi Pengembangan Produk	I1	I2	I3	I4	I5	Total	Bobot	Pembulatan
S1	2	3	3	3	3	14	2,8	3
S2	2	2	2	3	2	11	2,2	2
S3	4	4	4	4	4	20	4	4
S4	4	3	4	4	4	19	3,8	4
S5	3	4	4	3	4	18	3,6	4
S6	3	4	4	4	4	19	3,8	4
S7	4	4	4	2	3	17	3,4	3
S8	3	3	3	3	3	15	3	3
S9	4	3	4	3	4	18	3,6	4
S10	4	3	4	3	4	18	3,6	4
W1	2	2	3	2	2	11	2,2	2
W2	2	3	3	3	2	13	2,6	3
W3	2	2	2	3	2	11	2,2	2
W4	3	2	3	3	3	14	2,8	3
W5	2	3	3	3	2	13	2,6	3
W6	4	3	4	4	4	19	3,8	4
W7	2	2	2	3	2	11	2,2	2
W8	4	4	4	4	4	20	4	4
W9	2	2	3	2	3	12	2,4	2
W10	3	3	3	3	3	15	3	3
O1	4	3	4	3	4	18	3,6	4
O2	3	4	4	3	4	18	3,6	4
O3	4	4	4	4	4	20	4	4
O4	2	1	1	1	1	6	1,2	1
O5	2	4	4	3	2	15	3	3
O6	3	4	4	2	4	17	3,4	3
O7	2	2	2	2	2	10	2	2
O8	4	3	4	3	3	17	3,4	3
O9	2	2	3	3	4	14	2,8	3
O10	3	3	4	3	3	16	3,2	3
T1	4	3	3	2	4	16	3,2	3
T2	2	2	2	2	2	10	2	2
T3	3	2	3	3	3	14	2,8	3
T4	2	2	3	2	2	11	2,2	2
T5	4	4	4	4	4	20	4	4
T6	4	4	4	4	4	20	4	4
T7	3	3	4	4	4	18	3,6	4
T8	4	4	4	4	4	20	4	4
T9	2	3	3	3	3	14	2,8	3
T10	1	3	2	2	3	11	2,2	2

Lampiran 8

FOTO DOKUMENTASI



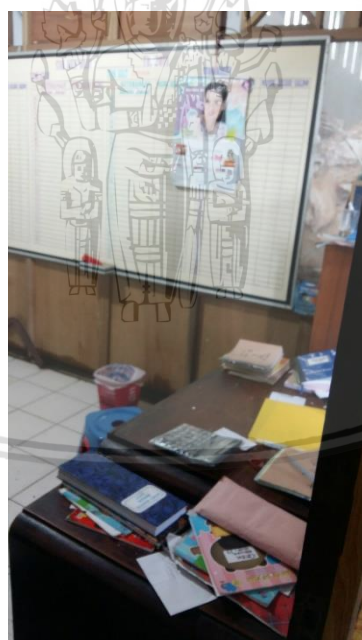
Penjemuran split sapi di area pabrik yang luas



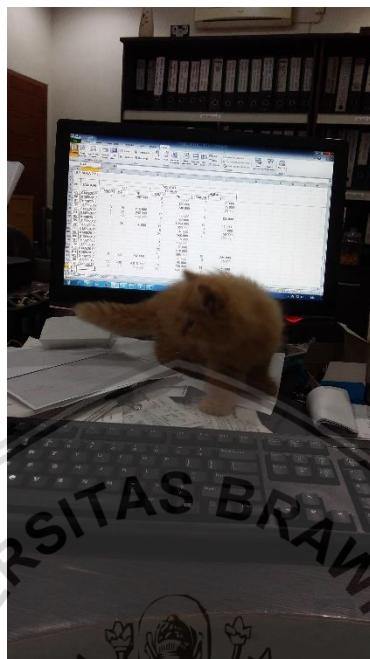
Proses bongkar muat



proses pembelian kulit eceran



Kondisi ruangan bagian mentah



Kondisi ruangan kerja direktur



Kondisi bagian produksi



Kondisi penyimpanan pickle



Bersama kepala bagian mentah



Tampak depan lingkungan UD Nogosari Leather

